



MARKKINOINTISUUNNITELMA

Varuskuntaravintola Sääksi

Mirka Becker

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013
Palveluiden tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

BECKER, MIRKA:
Markkinointisuunnitelma
Varuskuntaravintola Sääksi

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Helmikuu 2013

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä varuskuntaravintola Sääksille markkinointisuunnitelma ja luoda markkinoinnin toimenpidetaulukko vuoden ajalle. Tarve opinnäytetyölle syntyi, kun Suomen Puolustusvoimat yhtiöitti ruokahuoltonsa. Osana Puolustusvoimia ruokahuollon tavoite oli kattaa omat kulunsa, kun taas valtion omistamana yhtiönä Leijona Catering Oy:n pitäisi tuottaa myös tulosta. Varuskuntaravintola Sääksi on yksi Leijona Catering Oy:n 23 toimipisteestä. Markkinointiin ei ollut määritelty tämän opinnäytetyön osalta budjettia.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu markkinoinnin perusteista painottuen markkinoinnin suunnittelutyöhön sekä kilpailukeinoihin. Lähtökohta-analysit on käsitelty myös, sillä ne ovat merkittävässä asemassa suunniteltaessa markkinoinnin kokonaisuutta. Opinnäytetyöni empiirinen osuus pohjautuu henkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden lisäksi varuskuntaravintola Sääksissä keväällä 2012 tehtyihin asiakastyytyväisyyskyselyihin. Asiakastyytyväisyyskyselyt on tehty erikseen sekä varusmiehille että henkilöstölle. Asiakastyytyväisyyskyselyt on toteuttanut Promenade Research Oy. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksista saatiin arvokasta tietoa markkinointisuunnitelman tekoon ja nähtiin mitä osa-alueita tulisi erityisesti kehittää.

Markkinointisuunnitelma pyrittiin tekemään mahdollisimman realistiseksi sekä toteutuskelpoiseksi. Tämän varmistamiseksi varuskuntaravintola Sääksin henkilöstön kanssa keskusteltiin useaan otteeseen opinnäytetyön tiimoilta. Markkinointisuunnitelman toimenpidetaulukko toteutettiin Excel-työkaluna vuoden ajalle, kuukausikohtaisesti. Toimenpidetaulukoihin kokosin säännöllisesti toteutettavat markkinointitoimenpiteet, joilla tavoitellaan pääasiassa Puolustusvoimien henkilöstöä.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt markkinointisuunnitelma tekee varuskuntaravintola Sääksin markkinoinnista systemaattista ja jatkuvaa. Markkinointiin panostaminen on kannattavaa yritykselle ja hyödyttää myös asiakaskuntaa. Vuosittaisen markkinointisuunnitelman teko tulisikin ottaa osaksi varuskuntaravintola Sääksin rutiineja, jotta markkinointi säilyisi ajanmukaisena ja oikein kohdennettuna. Markkinointisuunnitelman pohjaksi säännöllisesti tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt sekä lähtökohta-analysit kertovat ajankohtaista tietoa yrityksen nykytilasta ja auttavat kohdentamaan toimenpiteet oikein tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asiasanat: markkinointisuunnitelma, markkinointi, varuskuntaravintola, lounasravintola

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Service Management

BECKER, MIRKA:
Marketing Plan for Garrison Restaurant Sääksi

Bachelor's thesis 65 pages, appendices 4 pages
February 2013

The purpose of this bachelor's thesis was to develop a marketing plan and a following year's marketing action plan table for the garrison restaurant Sääksi. The need for this thesis arose when The Finnish Defence Forces corporatized their food service. When the food service was a part of the Defence Forces, its aim was to cover their own costs, whereas as a state-owned company Leijona Catering Ltd should yield profit. The garrison restaurant Sääksi is one of the 23 restaurants owned by Leijona Catering Ltd. There was no specific budget set for the marketing.

The theoretical part of the thesis consists of the basics of marketing with emphasis on planning of marketing and the competitive tools. The basis analyses have also been dealt with, because they play significant role when planning the whole marketing. The empirical part of this thesis is based on the discussions with the staff and on the customer satisfaction surveys which were realized in the garrison restaurant Sääksi in the spring 2012. The customer satisfaction surveys were done separately for the draftees and the staff. Promenade Research Ltd carried out the customer satisfaction surveys. The results of the inquiries provided valuable information for developing the marketing plan and also the areas which should be specifically developed were found out.

The aim was to develop as realistic and executable marketing plan as possible and to ensure that, there were many discussions with the staff of the garrison restaurant Sääksi about the topics of this thesis. The marketing action plan was implemented as an excel table for the coming year, month by month. Regularly executable marketing activities, primarily aimed for the personnel of the Defence Forces, were gathered into the marketing action plan.

The marketing plan, which is a result of this bachelor's thesis, makes the garrison restaurant Sääksi's marketing systematic and continuing. Putting effort on marketing is profitable for the company and it also benefits the customers. Developing an annual marketing plan should be taken as a routine in the garrison restaurant Sääksi, in that way marketing would be up-to-date and right targeted. Regular customer satisfaction surveys and basis analysis give information about the current situation of the company and they help to focus the actions right so the goals can be achieved.

Key words: marketing plan, marketing, garrison restaurant, lunch restaurant

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MARKKINOINNIN SUUNNITTELU	8
2.1	Markkinoinnin määritelmä	8
2.2	Markkinoinnin muodot	9
2.3	Suunnittelutyö.....	10
2.4	Markkinointistrategia.....	12
2.5	Markkinoinnin tavoitteet.....	13
3	PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLTO	15
3.1	Puolustusvoimien ruokahuollossa tapahtuneet viimeaikaiset muutokset	15
3.2	Leijona Catering Oy.....	17
3.3	Varuskuntaravintola Sääksi	17
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT.....	19
4.1	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Leijona Catering Oy:ssä	20
4.2	Kevään 2012 asiakastyytyväisyystutkimus	21
4.2.1	Varuskuntaravintolan palvelu ja viihtyisyys	21
4.2.2	Aterioiden arviointi	23
4.2.3	Varuskuntaravintolan toiminta.....	24
4.2.4	Avoin palaute	26
5	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT	27
5.1	Yritysanalyysi	28
5.2	Markkina-analyysi	29
5.3	Kilpailija-analyysi.....	30
5.4	Ympäristöanalyysi	31
5.5	SWOT-analyysi	32
6	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT	36
6.1	Henkilöstö ja palvelun laatu	36
6.2	Tuote	38
6.3	Hinnoittelu	39
6.4	Saatavuus	41
6.5	Markkinointiviestintä.....	42
6.6	Mainonta	44
6.6.1	Suoramainonta.....	44
6.6.2	Toimipaikkamainonta	46
6.6.3	Verkkomainonta.....	47
6.6.4	Henkilökohtainen myyntityö.....	48
6.6.5	Myynninedistäminen.....	49

7	VUOSISUUNNITELMA	50
8	POHDINTA.....	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	62
	Liite 1. Leijona Catering Oy, asiakastyytyväisyystutkimus, varusmiehet	62

1 JOHDANTO

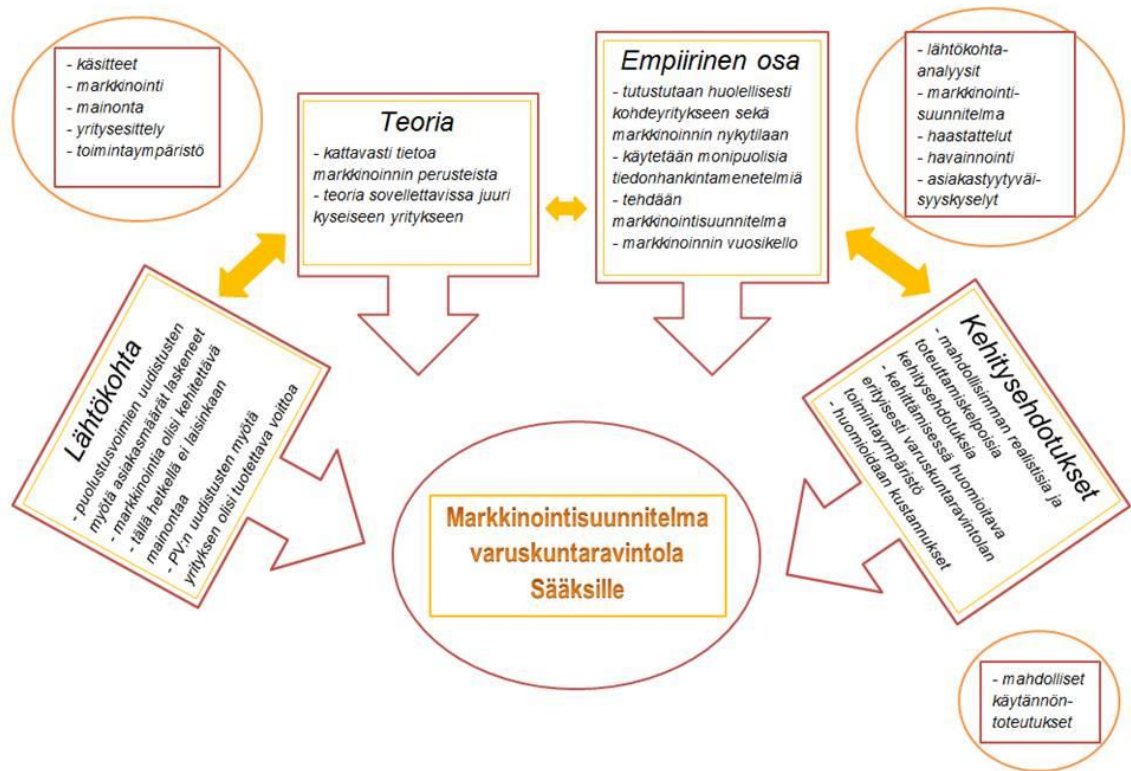
Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutustua varuskuntaravintola Sääksin markkinoinnin nykytilaan. Tavoitteena on luoda saatujen tietojen pohjalta realistinen markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin toimenpidetaulukko vuoden ajalle. Tarve opinnäytetyölle syntyi, kun Suomen Puolustusvoimat yhtiöitti ruokahuoltonsa. Osana Puolustusvoimia ruokahuollon tavoite oli kattaa omat kulunsa, kun taas valtion omistamana yhtiönä Leijona Catering Oy:n pitäisi tuottaa myös tulosta. Markkinointisuunnitelma on kohdistettu nimenomaan varuskuntaravintola Sääksille, eikä suinkaan koko Leijona Catering Oy:lle.

Tässä opinnäytetyössä käsittelen varuskuntaravintola Sääksin markkinointia lounas- ja henkilöstöravintolan näkökulmasta. Varusmiesten ruokailuun liittyvät seikat käsittelen pääpiirteittäin. Varusmiesten ruokailulla on vain vähäinen merkitys markkinointisuunnitelman kannalta, joten se ei ole tämän työn aihealuetta. Varuskuntaravintolan sijainti Satakunnan Lennoston alueella tuo omat erityispiirteensä tähän työhön. Lennoston alue on aidattu ja vartioitu, joten se asettaa omat haasteensa myös markkinoinnille.

Opinnäytetyöni teoriaosuus koostuu markkinoinnin perusteiden käsittelystä sekä markkinointisuunnitelman kuvauksesta aina suunnitteluvaiheesta vuosisuunnitelman tekoon. Empiirisessä osiossa tutustun kohdeyritykseen perusteellisesti markkinoinnin näkökulmasta. Keväällä 2012 Leijona Catering Oy teetti Promenade Research Oy:llä asiakastyytyväisyyskyselyn erikseen varusmiehille sekä henkilöstölle. Opinnäytetyössäni analysoin näiden asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia ja hyödynnän niitä markkinointisuunnitelman teossa. Suoritan keväällä 2013 syventävän työharjoitteluni Sääksissä, joka mahdollistaa entistä perusteellisemmän tutustumisen varuskuntaravintolan nykytilaan.

Perusteellisen teoriaosuuden ja lähtökohta-analyysien sekä asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten avulla toteutan markkinointisuunnitelman ja kokoan vuosisuunnitelman tulevista toimenpiteistä. Markkinointisuunnitelman käytännön toteutus ja tulosten seuranta jäävät yrityksen itsensä toteutettaviksi. Markkinointiin ei ole osoitettu tämän opinnäytetyön osalta budjettia.

Oheisen kuvion olen suunnitellut opinnäytetyöni pohjaksi. Siitä näkee hyvin opinnäytetyöni rakenteen. Kuvion avulla havainnollistan, mistä osioista opinnäytetyöni koostuu ja mitä työtä olen tehnyt saavuttaakseni lopullisen tavoitteen; markkinointisuunnitelman varuskuntaravintola Sääksille.



KUVIO 1. Opinnäytetyön suunnitelma

2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

2.1 Markkinoinnin määritelmä

Markkinoinnin keskeinen tavoite on lisätä tai vähintään ylläpitää yrityksen myyntiä (Mäntyneva 2002, 9). Asiakassuhdemarkkinoinnin, jota voidaan pitää markkinoinnin yhtenä koulukuntana, mukaan markkinointia on kaikki se toiminta, jolla kannattavia asiakassuhteita luodaan, ylläpidetään, kehitetään ja päätetään. (Kuusela 2000, 26–28.) Jotta markkinointi olisi mahdollisimman menestyksestä, on sitä pidettävä yrityksen yhtenä ajattelutapana. Markkinointi on asenne, joka kaikkien yrityksen työntekijöiden, asemastaan riippumatta, on omaksuttava. (Grönroos 2009, 315.)

Markkinointi hyödyttää niin yritystä kuin asiakastakin. Ilman markkinointia kauppa ei käy riittävästi ja yritys ei menesty. Asiakkaalle markkinointi taas on keino saada vertailukelpoista tietoa markkinoitavista tuotteista. Yritykselle markkinointi on monesti ulospäin näkyvin toiminta. Sen perusteella asiakkaat muodostavat käsityksensä yrityksestä ja sen tuotteista. (Bergström & Leppänen 2007, 9.)

Asiakaslähtöinen markkinointi pitää sisällään paljon muutakin kuin mainontaa tai myyntityötä; se on esimerkiksi tuotekehittelyä, asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen tutkimista, asiakassuhteiden luomista ja hoitamista sekä asiakkaiden toiveiden täyttämistä. Markkinointiin liittyy oleellisesti myös asiakkaiden mielipiteiden ja palautteen kerääminen. Asiakkaiden antaman palautteen ja erilaisten tutkimusten ja analyysien perusteella tuotteita ja palveluita kehitetään entistä paremmiksi. (Bergström & Leppänen 2007, 9.) Markkinatutkimukset eivät kuitenkaan kaikissa tapauksissa anna tarpeeksi tietoa tuotekehitystä varten. Tällöin yrityksen on kannattavampaa valita asiakasnäkökulman sijasta tuotekeskeisyys, jotta pysytään kehityksessä mukana. (Grönroos 2009, 316.)

Markkinoinnin päätarkoituksena on myydä yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, joita voidaan kokonaisuutena kutsua tarjoomaksi. Markkinoinnilla pyritään siis luomaan myyvä tarjooma ja huolehditaan, että tuotteet ovat helposti saatavilla ja käytettävissä. Markkinoinnin avulla myös tiedotetaan yrityksen olemassaolosta sekä informoidaan kuluttajaa tuotteiden ominaisuuksista ja oikeista käyttötavoista. Markkinoinnin on tar-

koitus luoda yrityksestä mahdollisimman myönteinen kuva ja herättää asiakkaiden kiinnostus ja ostohalu. Kun asiakkaat on saatu kiinnostumaan, halutaan markkinoinnin avulla ylläpitää ja kehittää syntynyttä asiakassuhdetta. Ei pidä myöskään unohtaa, että markkinoinnin tulee olla taloudellisesti kannattavaa. (Bergström & Leppänen 2007, 10; Grönroos 2009, 315–316; Rope 2004, 11) Markkinointi on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa ja tämä seikka korostuu myös lukuisissa markkinoinnin määritelmissä. (Kuusela 2000, 28.)

2.2 Markkinoinnin muodot

Markkinoinnin muotoja on monia, mutta jokainen niistä perustuu tarkoin harkittuun liikeideaan. Markkinointi ei aina suuntaudu ulospäin vaan sitä on tehtävä myös yrityksen sisällä. (Bergström & Leppänen 2007, 22.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on kilpailuedun ja ulkoisen markkinoinnin tavoitteena tuloksellisen asiakassuhteen aikaansaaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen. (Rope 2004, 11) Seuraavassa käydään läpi markkinoinnin muodot, Bergströmiä ja Leppästä (2007, 22) mukaillen:

1. Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada yrityksen oma henkilöstö sisäistämään ja hyväksymään yrityksen liikeidea ja toiminta. Merkittävässä roolissa on työntekijöiden koulutus ja kannustus, joiden myötä pyritään luomaan vahvaa yhteishenkeä. Ensiarvoisen tärkeää on huolehtia viestinnän sujuvuudesta yrityksen sisällä. Henkilöstöä informoidaan yrityksen asioista ennen kuin niistä kerrotaan ulospäin. Riittävän sisäisen markkinoinnin ansiosta työntekijät pysyvät tyytyväisenä. Tämä näkyy parempana asiakaspalvelun laatuna, sillä tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaita paremmin. Kun jokainen työntekijä tietää yrityksen asioista, osaavat he myös omalla tavallaan markkinoida yritystä. (Bergström & Leppänen 2007, 22.)

2. Ulkoinen markkinointi

Ulkoisella markkinoinnilla tavoitellaan uusia ja nykyisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Ulkoisella markkinoinnilla esitellään yrityksen tarjoomaa sekä tehdä hinnoittelu mahdollisimman houkuttelevasti. Ulkoinen markkinointi toteutetaan useimmiten käyttäen mainonnan eri muotoja. (Bergström & Leppänen 2007, 22.)

3. Vuorovaikutusmarkkinointi

Vuorovaikutusmarkkinoinnista puhutaan silloin kun asiakas ja myyjä kohtaavat esimerkiksi kasvokkain, puhelimesta tai internetissä. Asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin. Toimipiste on tehty houkuttelevaksi ja siellä voi olla esimerkiksi tuote-esittelyjä, kilpailuja tai muita houkuttimia. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoite on saada asiakas ostamaan yrityksestä. (Bergström & Leppänen 2007, 22–23.)

4. Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi tunnettiin aiemmin nimellä jälkimarkkinointi. Tämä markkinoinnin muoto pitää sisällään ostoksen tehneen asiakkaan jatkopalvelun ja sitouttamisen uusiin ostoihin. Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään asiakassuhteen säilyttämiseen ja kehittämiseen, jolloin asiakas paitsi ostaa uudelleen, myös suosittelee yritystä muille. Keinoina asiakassuhdemarkkinointiin voidaan käyttää esimerkiksi takuun antamista, kanta-asiakasetuja tai yhteydenpitoa asiakkaaseen. (Bergström & Leppänen 2007, 23.)

2.3 Suunnittelutyö

Markkinoinnin pohjana on yrityksen tarkoin suunniteltu liikeidea. Liikeideassa on määriteltä, kenelle, mitä ja miten yritys markkinoi ja millaisen mielikuvan asiakkaille yritys haluaa itsestään antaa. Kohderyhmään tutustutaan perusteellisesti, jotta osattaisiin vastata heidän toiveisiinsa kilpailijaa paremmin. On myös tärkeää, millaista mielikuvaa eli imagoa yritys tavoittelee. Se määrittelee, mitä asiakas odottaa yritykseltä ja sen tuotteilta. Kolmannessa vaiheessa päätetään, mitä asiakkaille halutaan tarjota. Tuotteet ja palvelut pyritään räätälöimään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, paremmin kuin kilpailijat. Viimeisenä määritellään yrityksen toimintatapa. Päätetään miten toiminta toteutetaan, jotta se vastaisi parhaiten asiakkaiden toiveita ja yrityksen imagoa. (Bergström & Leppänen 2007, 21.)

Suunniteltaessa markkinointia on tärkeää, että suunnittelutyö on järjestelmällistä sekä jatkuvaa, niinkään tärkeää ei ole se, että markkinointi toteutettaisiin jollain määrättyllä tavalla. Markkinoinnin suunnittelun avulla voidaan varautua tulevaan ja näin vaikuttaa yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. (Rope 2005, 460–461.) Markkinointi on käytännössä ennen kaikkea yhteistyötä ja yrityksen suhteiden hoitoa niin yrityksen sisä-

kuin ulkopuolellakin. Huolellisella markkinoinnin suunnittelulla voidaan taata näiden tärkeiden suhteiden toimivuus ja jatkuvuus. (Bergström & Leppänen 2007, 19.)

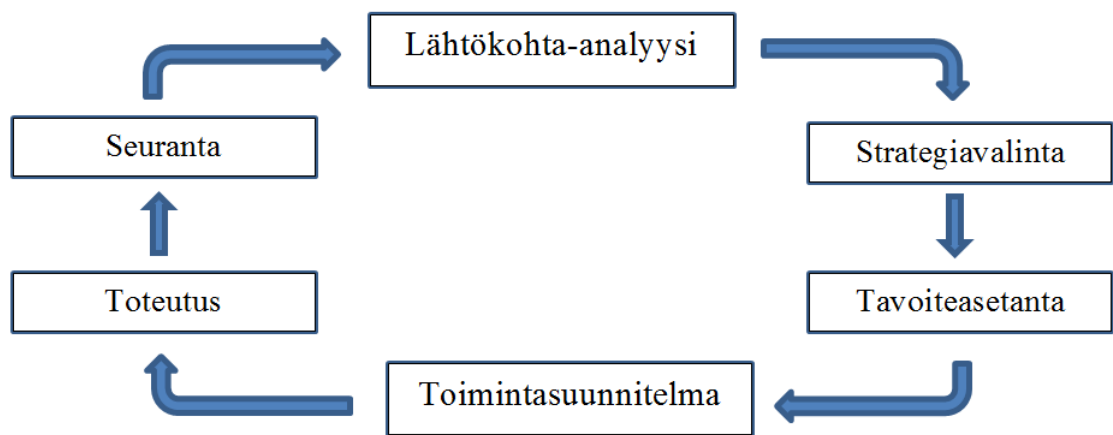
Suunnitteluprosessi on yrityskohtainen ja riippuu monista tekijöistä. Suunnitteluprosessi on yleensä sitä kankeampi, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, kun taas pieni yritys pystyy toteuttamaan suunnittelun ripeämmin. Organisaation johtamisjärjestelmillä on myös vaikutusta suunnitteluprosessin sujuvuuteen. Suunnittelujänne sekä aikataulutus ja se, mihin vuodenaikaan suunnittelu kannattaa toteuttaa, ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta. Markkina-alueiden koko ja määrä vaikuttavat suunnitteluprosessiin kuluvaan aikaan. Eniten suunnitteluprosessiin kuluvaan aikaan ja vaivaan vaikuttaa kuitenkin yrityksen aiempi kokemus suunnitelmallisesta toiminnasta. (Rope 2005, 460–461)

Yrityksestä riippumattomat tekijät vaikuttavat luonnollisesti markkinoinnin suunnittelytyöhön. Osa ulkopuolisista vaikuttajista rajoittaa yrityksen toimintaa ja osa mahdollistaa menestyksen, tästä syystä yrityksen on oltava hyvin selvillä toimintaympäristöstään ja siinä tapahtuvista muutoksista. Myös erilaiset säännökset ja määräykset on otettava huomioon. (Bergström & Leppänen 2007, 31.) Yritys on riippuvainen ympäristössään tapahtuvista muutoksista, kuten kansainvälistymisestä, teknologian merkityksen kasvamisesta ja yhteiskunnan kehittymisestä. Vastatakseen kiristyvään kilpailuun, yrityksen on reagoitava nopealla tahdilla alati muuttuviin markkinoihin. Huolellisen suunnittelun avulla yrityksen on mahdollista selviytyä lisääntyvistä kustannuspaineista, kulutus- ja ostotapojen muutoksista sekä uusien ja aina vain tehokkaampien yritystyyppien syntymisestä. Muuttuvien olosuhteiden vuoksi yritykset ovat lähteneet tavoittelemaan turvaa yrityskokoa kasvattamalla tai ryhtymällä yhteistyöhön toisten yritysten kanssa. Suuret yritykset ja ryhmittymät kuitenkin tekevät toiminnasta entistäkin joustamattomampaa, jolloin nopean reagoitokyvyn tuomat edut heikkenevät. (Rope 2005, 462.)

Koska kaikki yrityksen liiketoimintamallin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, tulisi markkinoinnin olla osa yrityksen liiketoiminnan kokonaissuunnitelmaa, eikä sitä pitäisi ajatella erillisenä toimintona (Rope 2005, 463; Tikkanen 2005, 25). Usein markkinointi nähdään vain markkinointitoimenpiteiden suunnitteluna asetettujen markkinointitavoitteiden pohjalta. Kuitenkin, kun jo yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa määritellään mihin asiakasryhmiin tullaan panostamaan ja millä tuotteilla toimitaan, on nämä päätökset nähtävä suoraan markkinointia pohjustavana toimintana. Tästä syystä ei voida ajatella, että markkinointisuunnitelma olisi ainoastaan vaikkapa kampanjasuunnitelma ilman

kytköksiä strategiseen suunnittelutyöhön. Järkevintä olisikin, että markkinoinnin suunnittelutyö toteutettaisiin niin, että strategiset linjaukset ja käytännön toimet olisivat yhtenäinen kokonaisuus. (Rope 2005, 463–464.)

Kirjassaan Rope (2005, 464) on kuvannut markkinoinnin suunnitteluprosessia kaaviolla, josta voidaan nähdä prosessi päättymättömänä ja ikuisesti kiertävänä, mikä tarkoittaa sitä, että edellisen suunnitteluprosessin seurantavaiheesta siirrytään jo seuraavan suunnitteluprosessin analyysivaiheeseen. Onnistuessaan markkinoinnin suunnitelmallisuus ja jatkuvuus luo pohjan kestäville asiakassuhteille (Grönroos 2009, 342).



KUVIO 2. Suunnitteluprosessi (Rope 2005, muokattu)

Kaaviosta nähdään selvästi prosessin järjestelmällinen eteneminen, jolloin edellisen vaiheen tulokset ovat seuraavan vaiheen sisällön pohjana (Rope 2005, 464). Markkinoinnin suunnitelmallisuuden ja jatkuvuuden lisäksi tärkeää on varmistua markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta. Jatkuvan seurannan avulla voidaan reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja tehdä tarvittavia muokkauksia esimerkiksi itse tuotteeseen tai sen markkinointiin. (Bergström & Leppänen 2007, 78.)

2.4 Markkinointistrategia

Markkinointistrategian tehtävä on saattaa liiketoimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet käytännön markkinointitoimenpiteiksi. Toisin sanoen markkinointistrategiaan kirjataan yrityksen tavoitteiden ja tärkeimpien toimenpiteiden toteuttamiseksi tehdyt valinnat. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 151–152.) Yksinkertaisimmillaan markkinointistrategia

voi olla markkinoinnin kilpailukeinojen listaus (Tikkanen 2005, 168). Useimmiten asiakassuuntautuneissa yrityksissä ei kuitenkaan vain listata markkinoinnin kilpailukeinoja, vaan markkinointistrategiasta löytyy lisäksi tärkeimmistä asiakkaista ja toimintaympäristöstä tehdyt havainnot (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 151–152; Tikkanen 2005, 168,170).

Markkinoinnin ollessa kiinteä osa yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta, sisältyvät myös markkinoinnin strategiset linjaukset jo yrityksen liiketoiminnan strategiaratkaisuihin. Markkinointistrategiaa suunniteltaessa on määriteltävä vastaus siihen, miten yrityksen menestys varmistetaan tulevaisuudessa ja millaiseksi yritys halutaan kehittää tulevaisuudessa ja miten näihin päämääriin päästään. (Rope 2005, 470; Tikkanen 2005, 174.)

Tikkanen (2005, 173) on listannut kirjassaan markkinointistrategian yleiset tavoitteet Grönroosia (2003, 123) mukaillen. Markkinointistrategian tavoite on saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksen tarjoomasta ja ostamaan kilpailijoiden sijasta kyseiseltä yritykseltä. Seuraava tavoite on tehdä jo saadut asiakkaat niin tyytyväisiksi ostamiinsa ja kulluttamiinsa tuotteisiin tai palveluihin, että he päättävät jatkossakin ostaa enemmän samalta yritykseltä kuin kilpailijoilta. Tämän lisäksi asiakkaita tuetaan niin, että he ostaisivat enemmän samalta yritykseltä ja markkinoisivat yritystä ja sen tarjoomaa edelleen. Kaikki edellä mainitut tavoitteet saavutetaan yritykselle kannattavalla tavalla, mikäli asiakkaat saadaan valittua oikein. (Grönroos 2003, 123, Tikkanen 2005, 173 mukaan.)

2.5 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinoinnin tavoitteiden asettamisella on tarkoitus kertoa konkreettisesti mihin markkinoinnin toimenpiteillä tähdätään. Tavoitteet määrittävät toiminnan suunnan ja ovat suunnitelmallisen toiminnan perusta. Selkeästi määritellyt tavoitteet motivoivat työntekijöitä työsuorituksissaan. Jotta tavoiteasetanta tuottaisi todella hyötyä, on tavoitteiden oltava tulossuuntautuneita ja realistisia, täsmällisiä, mutta tarpeen mukaan joustavia, haastavia, mutta myös kannustavia ja henkilöstön yhdessä hyväksymiä. (Rope 2005, 483.)

Opinnäytetyöni puitteissa minulla ei ole mahdollisuutta tutustua tarkemmin kohdeyrityksen taloudelliseen tilanteeseen, joten esimerkiksi tarkkojen myyntitavoitteiden asettaminen tässä työssä on mahdotonta. Tämän markkinointisuunnitelman tavoitteena onkin yleisesti asiakasmäärien kasvattaminen ja asiakastyytyvyyden lisääminen. Yhtenä osana onnistunutta markkinointia on luonnollisesti henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja sitä kautta työmotivaation lisääminen. Tarkempien tavoitteiden asettaminen jää kohdeyrityksen itsensä harkintaan.

3 PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLTO

”Asevelvollisuuslain (1438/2008) 100§:n 1 momentin nojalla asevelvollispalvelustaan suorittavalla on oikeus muun ohella maksuttomaan muonitukseen, ei kuitenkaan sellaiselta loma-ajalta, jonka asevelvollinen suorittaa palveluspaikan ulkopuolella.” (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 17.) Puolustusvoimien lakisääteinen velvollisuus on siis huolehtia asevelvollisten ylläpitoon kuuluvasta ruokahuollosta. Keskeisimmän asiakasryhmän, varusmiesten, lisäksi ruokapalveluita käyttävät myös Puolustusvoimien henkilöstö sekä muut viranomaiset ja sidosryhmät (Jaara 2006). Puolustusvoimien ruokahuollon piiriin kuuluvat myös sotilasvirkaan koulututtavat opiskelijat. Puolustusvoimien ruokahuolto kattaa ruokahuollon niin normaali- kuin poikkeusoloissakin. Ruokahuoltoa toteutetaan varuskunta-, alus-, maasto- ja kenttämuonituksena. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 17.)

3.1 Puolustusvoimien ruokahuollossa tapahtuneet viimeaikaiset muutokset

Puolustusvoimien ruokahuolto on ollut mittavien muutosten kohteena jo kymmenen vuoden ajan. Vuoden lopulla 2002 käynnistettiin laaja kehittämishanke koskien Puolustusvoimien ruokahuoltoa (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 17). Kehittämishanke jakaantui kahteen eri projektiin, joiden pohjalta alkoi vuoden 2005 alussa Hamina-Kotka alueella yhteistyökokeilu Amica Ravintolat Oy:n (nykyinen Fazer Food Services Oy) kanssa. Lisäksi alettiin kehittää ruokahuoltoa Puolustusvoimien omana toimintana. Tämä kehittäminen johti Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskuksen (PURU) perustamiseen vuoden 2006 alusta. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 17, 20.)

Puolustusvoimien ruokahuollossa toteutettujen uudistusten tarkoituksena oli vahvistaa ruokahuollon tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä organisoida ruokahuolto vastaamaan kriisiajan tarpeisiin entistä paremmin. Tavoitteena oli myös järjestää Puolustusvoimien ruokahuolto sekä taloudellisesti että toiminnallisesti liiketaloudellisia periaatteita soveltaen. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 19.)

Jälleen vuonna 2008 käynnistettiin hanke, jonka avulla pyrittiin kartoittamaan vaihtoehtoja Puolustusvoimien ruokahuollon järjestämiseksi. Tämänkin hankkeen tarkoitus oli edelleen kehittää Puolustusvoimien toiminnan kustannustehokkuutta ja tasapainottaa taloutta. Helmikuussa vuonna 2009 annetussa selvityksessä todettiin Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskusmallin kehittäminen haasteelliseksi. Selvityksessä todettiin toimintamallin olevan kehityskaarensa loppuvaiheessa ja edelleen kehitettävissä ainoastaan rajoitetusti. Palvelukeskusmallin huono puoli oli myös se, ettei palveluita voitu tuottaa ulkopuolisille. Tehdyn SWOT-analyysin perusteella voitiin palvelukeskusmallissa havaita myös lukuisia muita heikkouksia, vaikka etujakin toki löytyi paljon. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 86–87, 89–91.)

Vain kuukausi helmikuussa 2009 annetun selvityksen jälkeen Puolustusministeriö antoi toimeksiannon jatkoselvityksen tekemiseksi Puolustusvoimien ruokahuollosta. Kesäkuussa 2010 puolustusministeri päätti, että Puolustusvoimien ruokahuollon kehittämistä edelleen jatketaan tavoitteena toiminnan yhtiöittäminen valtion täysin omistamaksi osakeyhtiöksi aikaisintaan vuoden 2011 heinäkuun alusta. Päätöksen perusteluissa katsottiin yhtiömallin olevan paras kehittämismahdollisuuksiltaan sekä tehokkain kokonaiskustannuksiltaan. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2011, 107.)

Vuoden 2012 alusta valtio perusti uuden Leijona Catering Oy:n yhtiöittäessään Puolustusvoimien ruokahuollon. Uusi osakeyhtiö on kokonaisuudessaan valtion omistuksessa ja kaikki Puolustusvoimien hallinnassa ollut, ruokahuollon tuottamiseen tarkoitettu omaisuus ja toiminta siirrettiin uuteen yhtiöön. Leijona Catering Oy tuottaa ruokahuollon palvelut Puolustusvoimille niin normaali- kuin poikkeusoloissakin. Uudistuksella haettiin kustannustehokkuutta sekä uusia mahdollisuuksia toiminnan, laadun ja palveluiden kehittämiseen. (Valtioneuvoston viestintäyksikkö 2012.)

Yhtiöittäminen vaikutti koko ruokahuollon henkilökuntaan, joka siirtyi uuden osakeyhtiön palvelukseen aiempia vastaaviin tehtäviin. Henkilökunta sai siirtymävaiheen turvaksi neljän vuoden suoja-ajan, jonka aikana siirtyneitä työntekijöitä ei voida irtisanoa tuotannollisista tai taloudellisista syistä, mikäli yrityksen toimintakentässä ei tapahdu merkittäviä muutoksia. (Valtioneuvoston viestintäyksikkö 2012.) Työntekijät siirtyivät yhtiöittämisen myötä valtion virkaehtosopimuksen piiristä noudattamaan majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimusta. Siirtyvien työntekijöiden palkkaus on myös neljän

vuoden suoja-ajan turvaama. Suoja-aika päättyy 31.12.2015. Uusien työntekijöiden työsuhteeseen suoja-ajalla ei ole vaikutusta. (Varuskuntaravintola Sääksi 2012.)

3.2 Leijona Catering Oy

1.1.2012 perustettu ruokapalveluyritys Leijona Catering Oy on valtion sataprosenttisesti omistama osakeyhtiö. Leijona Catering Oy:n suurin ja tärkein asiakas on Puolustusvoimat. (Alokasoppitunti 2012.) Vaikka yritys on vain vajaan vuoden ikäinen, on sillä jo pitkät perinteet. Vankka ruokahuollon osaaminen säilyi Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen ammattilaisten siirtyessä Leijona Catering Oy:n palvelukseen. (Leijona Catering Oy 2012.)

Leijona Catering Oy:n liikevaihto on noin 65 miljoonaa euroa. Se tuottaa ruokapalveluita 23 paikkakunnalla Suomessa. Toiminta ulottuu aina Raaseporista Sodankylään asti yhtiön johdon toimiessa Kuopiossa. Yritys työllistää 550 ruokapalvelualan ammattilaista, jotka valmistavat ja tarjoavat noin 70 000 ateriaa päivittäin. (Alokasoppitunti 2012; Leijona Catering Oy 2012.)

Leijona Catering tarjoaa asiakkailleen, niin varusmiehille kuin Puolustusvoimien henkilöstöllekin, maittavaa ruokaa ja asiakaslähtöistä palvelua kaikissa olosuhteissa. Sen toimintaan kuuluvat varuskuntien päivittäiset ateriapalvelut sekä maasto-, kenttä-, alus ja taistelumuonitukset. Kaikissa varuskuntaravintoloissa noudatetaan yhtenäistä kuuden viikon kiertävää ruokalistaa. Ruokalistat suunnitellaan Kuopion pääkonttorilla. Leijona Catering järjestää myös tilauspalveluna juhlatarjoilut asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Alokasoppitunti 2012.)

3.3 Varuskuntaravintola Sääksi

Tampereen varuskuntaravintola Sääksin toimipisteitä ovat varuskuntaravintola Satakunnan Lennostossa (Pirkkalassa) sekä samalla alueella sijaitseva hävittäjälennostolaivueen palvelupisteravintola ja lisäksi Aitovuoren henkilöstöravintola. (Varuskuntaravintola Sääksi 2012.) Koska Aitovuoren henkilöstöravintola on fyysisesti kaukana päätoimipisteestä ja toimii erillisenä yksikkönä, en käsittele sitä tämän tarkemmin markki-

nointisuunnitelmaa tehdessäni. Hävittäjälentolaivueen palvelupisteravintola on taas hyvin tiivis osa päätoimipistettä, joten jatkossa puhuttaessa varuskuntaravintola Sääksistä laivueen yksikkö sisältyy erikseen mainitsematta myös siihen.

Varuskuntaravintola Sääksissä ruokailee arkisin aamiaisella n. 250 henkilöä, lounaalla 400 henkilöä, päivällisellä 200 henkilöä ja iltapalalla 200 henkilöä. Ruokailijoista suurin osa on varusmiehiä, lounaalla 150 ruokailijaa on Puolustusvoimien henkilökuntaa tai muita asiakkaita. Varusmiehet ruokailevat eri tiloissa kuin henkilöstö. Näiden lisäksi varuskuntaravintola Sääksi hoitaa kertausharjoitusten muonituksen ja erilaiset tilauspalvelut. Viikonloppuisin tarjotaan vahvennettu kahviaamiainen, päivällinen ja iltapala. Varuskuntaravintola Sääksin henkilöstö koostuu ravintolapäälliköstä, ravitsemistyönjohtajasta sekä kahdeksasta kokista. Kokeista yksi vastaa Aitovuoren toimipisteen toiminnasta. (Alokasoppitunti 2012.)

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT

Asiakastyytyväisyys on yritykselle tärkeä kilpailukeino, jonka antamaa etumatkaa muiden yritysten on vaikea saavuttaa (Lahtinen & Isoviita 2001, 44–45). Tyytyväinen asiakas suosittelee helpommin ostamaansa tuotetta tai palvelua ja ostaa todennäköisemmin samaa tuotetta tai palvelua uudestaan. Kun asiakas on erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun, ei hänellä ole syytä vaihtaa palveluntarjoajaa. (Savon ammatti – ja aikuisopisto n.d.) Voidaankin sanoa, että tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos.

Yrityksen kannattaa tutkia säännöllisesti asiakkaidensa tyytyväisyyttä tai muuten kerätä palautetta heiltä, jotta saadaan tärkeitä tietoja asiakkaiden näkemyksistä ja mieltymyksistä. (Bergström & Leppänen 2007, 130.) Asiakastyytyväisyys kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Tyytyväisyyttä asiakkaalle tuottavat ydintuotteen laatu, joka ruokapalveluissa on tarjottava ruoka, ja asiakaspalvelun laatu. Palveluyrityksissä keskitytään erityisesti vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, sillä ne tuottavat asiakastyytyväisyyttä. Myös edullinen hinta, palveluympäristö sekä markkinointiviestintä vaikuttavat oleellisesti asiakastyytyväisyyteen. (Bergström & Leppänen 2007, 130; Ylikoski 1999, 151–153.)

Asiakastutkimuksia voidaan käyttää yhtenä keinona kehittää asiakaslähtöistä palvelua. Asiakastyytyväisyyttä, asiakaspalvelun laatua, asiakkaiden mieltymyksiä, ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä tai muutoksia asiakassuhteissa voidaan tutkia asiakastutkimuksilla. Tutkittavina kohteina voivat olla esimerkiksi nykyisten, menetettyjen, potentiaalisten asiakkaiden sekä kilpailijoiden mielipiteet, asiakkaiden kokema ensivaikutelma, palvelun odotusaika, palvelun asiantuntemus ja ystävällisyys, joustavuus, muut asiakkaat tai palveluympäristö (Aspal - asiakaspalvelun virtuaalikoulu n.d.).

Kerätty tutkimusaineisto analysoidaan, jolloin saadaan käyttöön oleelliset ja halutut tiedot. Tämän jälkeen ratkaistaan millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Asiakaspalautetta hyödyntämällä voidaan parantaa palvelun kokonaislaatua sekä kohdentaa yrityksen resurssit toimenpiteisiin, jotka kasvattavat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 166–169.)

Asiakkailta saatu suora palaute on myös arvokasta tietoa asiakaspalvelun kannalta. Spontaanisti saadun suullisen palautteen lisäksi suoraa palautetta voidaan kerätä monin eri tavoin. (Ylikoski 1999, 155–156, 170–171). Avainasemassa suoran palautteen keräämisessä on asiakaspalveluhenkilöstö. Heidän on saatettava asiakkaiden antama palaute koko yrityksen tietoon. Asiakkailta kerätty välitön palaute yhdessä asiakastyytyväisyyskyselyjen kanssa ovat arvokkaana pohjana päätöksenteossa. (Grönroos 2009, 346–347) Asiakaspalautteen antaminen on tehtävä asiakkaalle helpoksi ja hänellä on oltava tieto tai tunne siitä, että hänen antamallaan palautteella on merkitystä. Asiakkaan antama palaute on otettava vakavasti ja siihen on reagoitava nopeasti. (Rope 2005, 581, 583, 585)

4.1 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Leijona Catering Oy:ssä

Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan Leijona Catering Oy:ssä kahdesti vuodessa. Kevään 2012 asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutti Promenade Research Oy. Asiakastyytyväisyystutkimuksia on toteutettu säännöllisesti jo ennen Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämistäkin. Kyselyt toteutetaan keväisin ja syksyisin. Kyselyt toteutetaan erikseen varusmiehille sekä henkilöstölle. (Sorri 2012).

Asiakastyytyväisyyskyselyt toteutetaan toimipaikoittain. Kaikkien toimipaikkojen vastaukset kootaan yhteen ja kunkin varuskuntaravintolan tuloksia verrataan koko yhtiön keskiarvoon. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia verrataan aina myös edellisen kyselyn tuloksiin. (Promenade Research Oy 2012a.) Kyselyn tulokset julkistetaan myös vastaajille asettamalla tulostettu kooste asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista varuskuntaravintolan seinälle (Sorri 2012).

Varuskuntaravintoloiden henkilöstö käy yhdessä asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset läpi. He pohtivat mistä mahdolliset parannukset tai heikennykset tuloksissa ja mahdolliset erot eri yksiköiden välillä voisivat johtua. Henkilöstö määrittelee tärkeimmät asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta kehitettävät asiat oman yksikön toiminnassa. (Promenade Research Oy 2012b.) Nämä asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta käynnistettävät toimenpiteet taulukoidaan erikseen. Taulukkoon merkitään kehittämiskohteet ja niihin kohdistuvat tavoitteet, suunnitellut toimenpiteet, vastuuhenkilö ja aikataulutus sekä toteutuksen seuranta. (Promenade Research Oy 2012c.)

4.2 Kevään 2012 asiakastyytyväisyystutkimus

Kevään 2012 asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin Leijona Catering Oy:ssä 19.3.–30.3.2012. Tutkimuksella selvitettiin ruokailevien asiakkaiden tyytyväisyyttä Leijona Catering Oy:n tarjoamiin ateriapalveluihin seuraavien aihealueiden osalta: varuskuntaravintolan palvelu ja viihtyisyys sekä varuskuntaravintolan aterioiden arviointi. Yhteensä kyselyyn vastasi 5244 henkilöä, joista henkilökuntaa oli 552 vastaajaa. Varuskuntaravintola Sääksistä vastaajia oli 30 henkilökuntaan kuuluvaa ja 67 varusmiestä. Varusmiehet vastasivat tutkimukseen paperilomakkeella (liite 1) ja henkilökunta internetissä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan ateriointiin liittyviä asioita asteikolla 1 - 5, jossa 1=hyvin paljon eri mieltä/heikko, 5=hyvin paljon samaa mieltä/erinomainen. (Promenade Research Oy 2012a.)

Promenade Research Oy on raportoinut tutkimuksen tulokset indekseittäin (kyseisen osion kysymysten keskiarvojen keskiarvo) sekä osiokohtaisesti jokaisen kysymyksen keskiarvona ja/tai vastausjakautumana. Indeksit ovat varuskuntamuonitus, palvelu ja viihtyisyys sekä aterioiden arviointi. Raportissa on esitetty erikseen suhteellisesti parhaat ja heikoimmat arvosanat. Parhaat arvosanat ovat niitä, joissa raportin vastaajaryhmän tulos poikkeaa eniten positiiviseen suuntaan Leijona Catering Oy:n kokonaistuloksesta. Vastaavasti heikoimmissa arvosanoissa tulos on vertailuryhmää huonompi. Avopalautteet on listattu erikseen. (Promenade Research Oy 2012a.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen ollessa varsin laaja, keskityn analysoimaan tämän markkinointisuunnitelman kannalta oleellisimpia tuloksia. Erityisesti keskityn tuloksiin henkilökunnan osalta. Varusmiesten asiakastyytyväisyyskyselystä otan huomioon asiakaspalvelun ja varuskuntaravintolan toimintaa koskevat osiot. Huomioimatta jätän ravintolasalien toimivuuteen liittyvät kysymykset, sillä ravintolasalien saneeraus on jo suunnitelmissa ja tuo tullessaan parannuksia näihin seikkoihin.

4.2.1 Varuskuntaravintolan palvelu ja viihtyisyys

Palvelua ja viihtyisyyttä on selvitetty kahdeksalla väittämällä, joiden arvosanojen keskiarvo oli varuskuntaravintola Sääksissä henkilökunnan osalta 4,37 ja varusmiesten

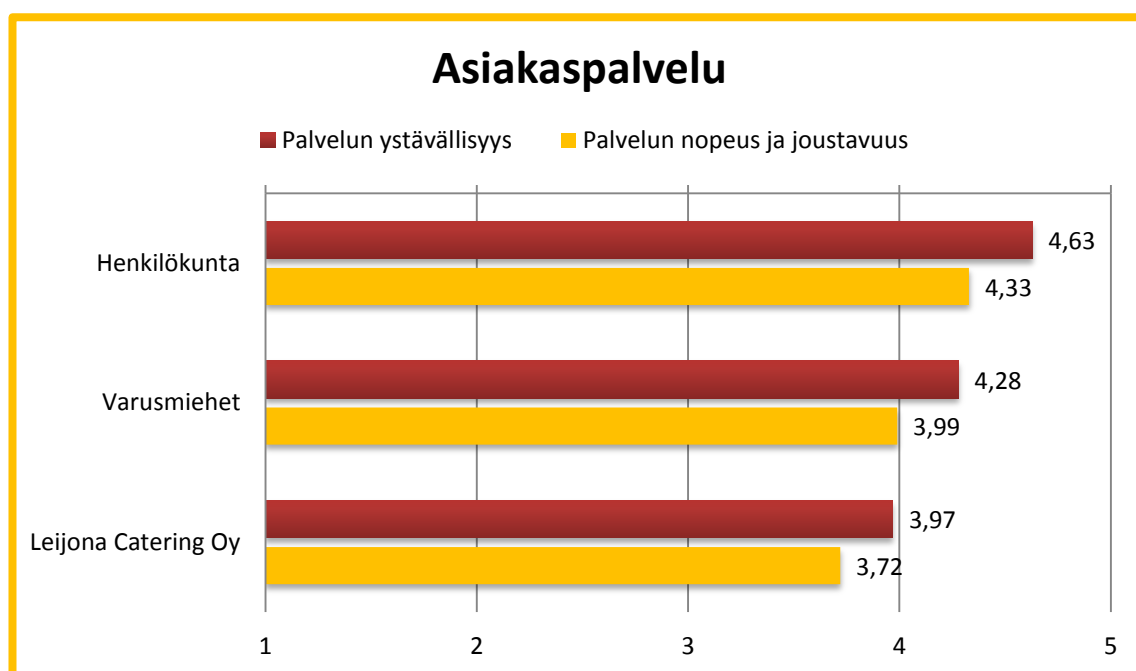
osalta 4,10. Keskiarvo oli korkeampi kuin koko Leijona Catering Oy:n keskiarvo, joka oli 3,83. (Promenade Research Oy 2012a.)



KUVIO 3. Palvelu ja viihtyisyys, kokonaisarvosana (Promenade Research Oy 2012a, muokattu.)

Sekä henkilökunta, että varusmiehet kokevat olevansa tervetulleita varuskuntaravintolaan. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli henkilökunnan osalta 4,53, varusmiesten osalta 4,44, Leijona Catering Oy kokonaistuloksen ollessa 4,27. Väittämän ”Saun henkilökunnalta tarvittaessa tietoa ruoasta” vastausten keskiarvo oli henkilökunnan osalta 4,44 ja varusmiesten osalta 4,25, Leijona Catering Oy:n kokonaistuloksen ollessa 3,82. (Promenade Research Oy 2012a.)

Palvelun ystävällisyydestä varuskuntaravintola Sääksi on saanut henkilökunnalta lähes erinomaisen arvosanan 4,63 ja varusmiehiltäkin 4,28. Leijona Catering Oy:n kokonaistulos jää tämän alle, arvosanan ollessa 3,97. Palvelun nopeus ja joustavuus on saanut henkilökunnalta arvosanan 4,33 ja varusmiehiltä 3,99, Leijona Catering Oy:n kokonaistulos on tästä osiosta 3,72. (Promenade Research Oy 2012a.)

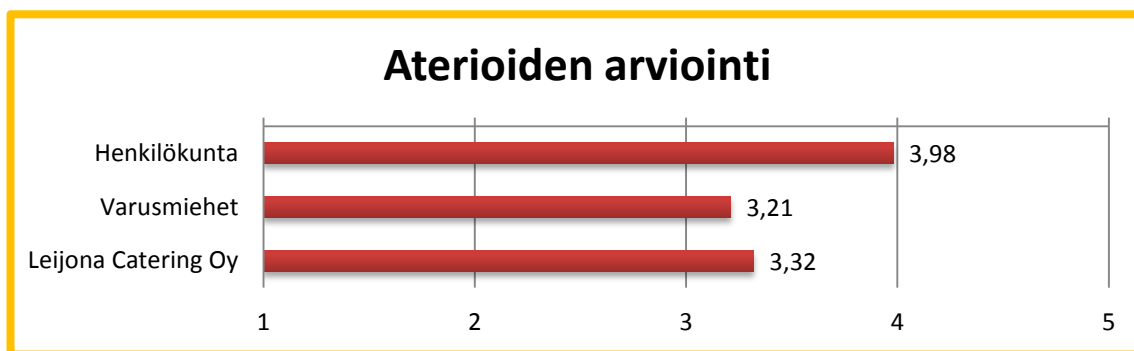


KUVIO 4. Palvelun ystävällisyys, nopeus ja joustavuus (Promenade Research Oy 2012a, muokattu.)

4.2.2 Aterioiden arviointi

Aterioita on arvioitu asiakastyytyväisyyskyselyssä hyvin laajasti, tarjotaanhan varuskuntaravintolassa varusmiehille niin aamupala, lounas, päivällinen kuin iltapalakin. Henkilökunnalle tarjotaan edellä mainituista vain lounasta. Varusmiesten ja henkilökunnan vastausten vertailu ei ole järkevää tässä osiossa, sillä arviointilähtökohdat ovat liian erilaiset varusmiesten arvioidessa koko päivän tarjottavia ruokia, kun taas henkilökunnan arviot perustuvat vain kokemuksiin lounasruokailusta.

Markkinointisuunnitelmassani en aio puuttua ruokalistojen sisältöihin, joten tyydyn tässä osiossa esittämään vain aterioiden arvioinnin kokonaistuloksen. Kokonaistulos kertoo tilanteen mielestäni hyvin selkeästi, sillä henkilökunnan vastauksien vaihteluväli on vain 3,59–4,27 kaikissa tämän osion kysymyksissä. Aterioiden arvioinnista kaikkien vastausten keskiarvoksi varuskuntaravintola Sääksi on saanut henkilökunnalta 3,98 ja varusmiehiltä 3,21, kun Leijona Catering Oy:n kokonaistulos tässä osiossa oli 3,32 (Promenade Research Oy 2012a).



KUVIO 5. Aterioiden arviointi, kokonaistulos (Promenade Research Oy 2012a, muokattu.)

4.2.3 Varuskuntaravintolan toiminta

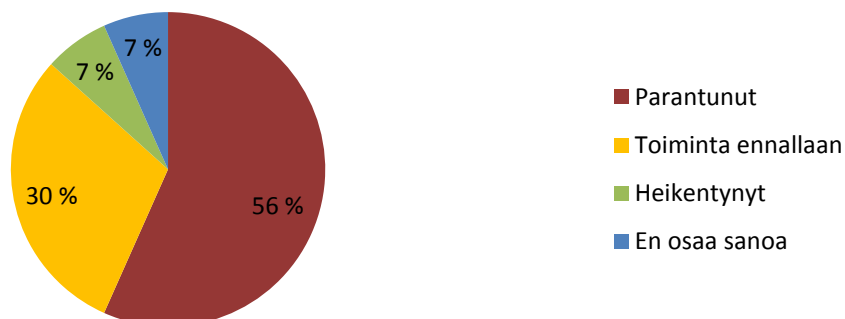
Varuskuntaravintolan toimintaa asiakastyytyväisyyskyselyssä on arvioitu varusmiesten osalta vain kokonaisuutena kun taas henkilökunnalle on tässä osiossa osoitettu lisäksi useita eri kysymyksiä ja väittämiä. Varuskuntaravintolan palveluita kokonaisuutena arvioitaessa on henkilökunta antanut arvosanaksi 4,10 ja varusmiehet 3,64. Leijona Catering Oy:n kokonaistulos oli 3,62. (Promenade Research Oy 2012a.)



KUVIO 6. Varuskuntaravintolan palvelut kokonaisuutena (Promenade Research Oy 2012a, muokattu.)

Arvioitaessa varuskuntaravintolan toimintaa viimeisen vuoden ajalta, vastasi yli puolet henkilökunnasta sen parantuneen. Noin kolmannes vastaajista koki toiminnan pysyneen ennallaan ja vain kaksi vastaajista koki toiminnan heikentyneen. Kaksi vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen. (Promenade Research Oy 2012a.)

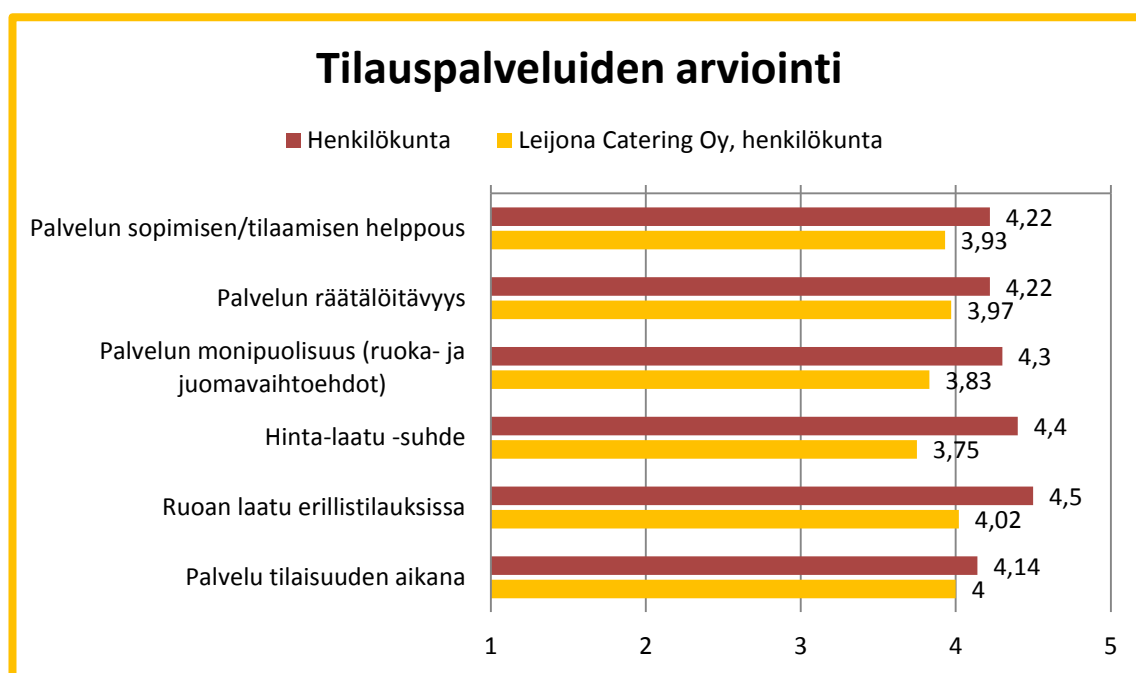
Viimeisen vuoden aikana varuskuntaravintolan toiminta on mielestäni...



KUVIO 7. Varuskuntaravintolan toiminnan kehitys (Promenade Research Oy 2012a, muokattu.)

Kun henkilökuntaa pyydettiin arvioimaan väittämää ”Varuskuntaravintolassa saan vastinetta rahoilleni”, keskiarvoksi saatiin 4,03 ja koko Leijona Catering Oy:n henkilökunnan vastausten keskiarvoksi 3,68. Väittämään ”Varuskuntaravintolaan on miellyttävä tuoda vierailijoita” henkilökunta vastasi siten, että vastausten keskiarvoksi tuli 3,96 ja koko Leijona Catering Oy:n henkilökunnan vastausten keskiarvoksi 3,52. ”Varuskuntaravintola tarjoaa mahdollisuuden terveelliseen ja maittavaan ruokailuun”- ja ”Varuskuntaravintolan ruokailu tarjoaa miellyttävän lepopetoksen työpäivän keskellä”-väittämät saivat molemmat vastauksia henkilökunnalta siten, että keskiarvoksi tuli 4,13, Leijona Catering Oy:n henkilökunnan vastausten keskiarvo oli ensimmäisen väittämän osalta 3,86 ja toisen 3,72. (Promenade Research Oy 2012a.)

Henkilökunnasta niitä, jotka olivat ennestään käyttäneet tilauspalveluita, pyydettiin arvioimaan varuskuntaravintolan toimintaa ko. tilaisuuksissa. Kolmestakymmenestä vastaajasta kymmenen oli käyttänyt varuskuntaravintolan tilauspalveluita. Vertailukohtana olevasta Leijona Catering Oy:n henkilöstöstä tilauspalveluita koskeviin väittämiin oli vastannut 72 henkilöä. Kokonaisuudessaan tilauspalveluiden käyttäjät ovat olleet hyvin tyytyväisiä palveluiden kokonaislaatuun. (Promenade Research Oy 2012a.)



KUVIO 8. Tilauspalveluiden arviointi (Promenade Research Oy 2012a, muokattu.)

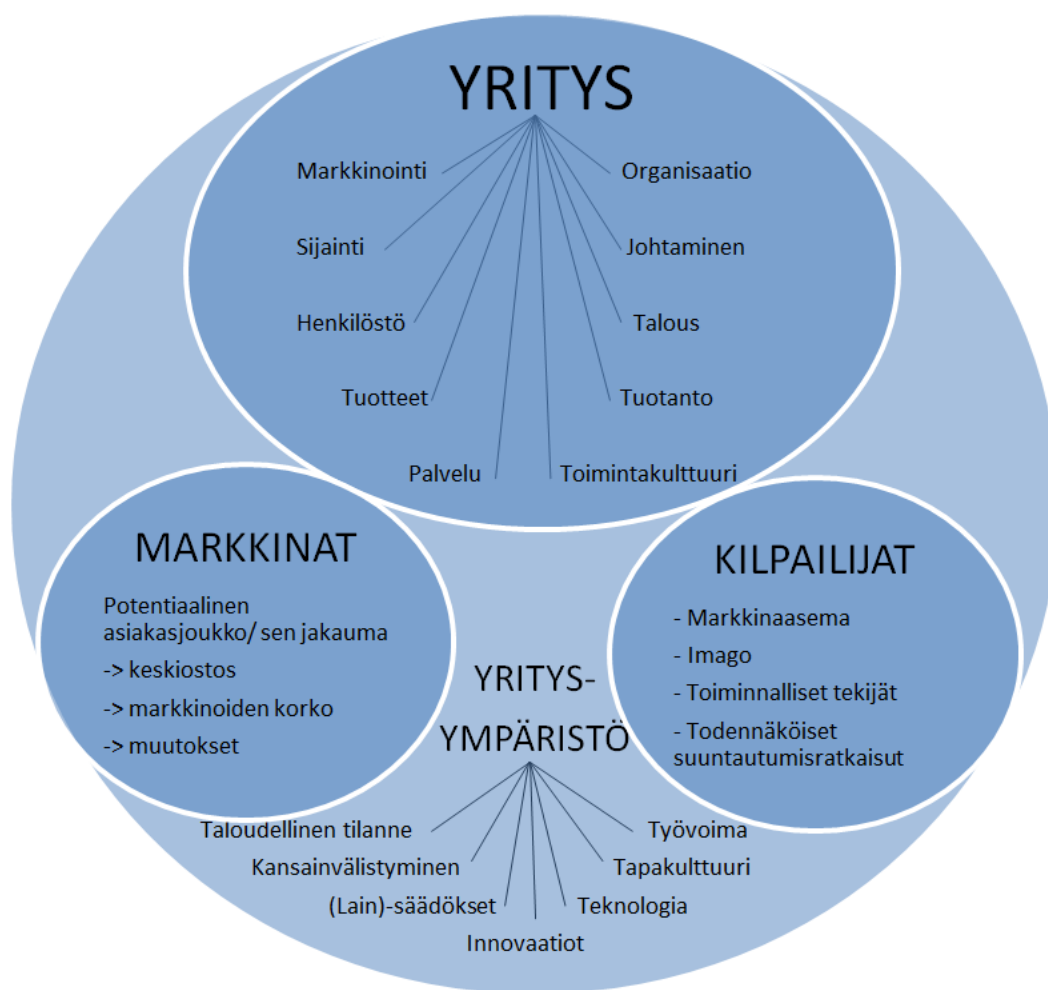
4.2.4 Avoin palaute

Avointa palautetta kohtaan ”Millä asioilla on ollut myönteinen vaikutus omaan ruokailuusi varuskuntaravintolassa” henkilökunnasta antoi 26 vastaajaa. Molempien vastaajaryhmien palautteesta nousi esiin tyytyväisyys henkilökuntaan varuskuntaravintolassa. Henkilökunnan palautteesta seitsemässä kiitosta saa esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyys, palvelualttius, palveluhenkisyys, positiivinen asenne ja joustavuus. Lisäksi paljon kehuja henkilökunnalta saa ruoan laatu sekä monipuolistunut salaattivalikoima. Kysyttäessä samaa varusmiehiltä vastasi 26 vastaajaa. Kuusi vastaajista kehui asiakaspalveluhenkilöstöä. Suurin osa positiivisesta avoimesta palautteesta koski yleisesti hyvää ruokaa, varsinkin tuore leipä sai varusmiehiltä paljon kiitosta. (Promenade Research Oy 2012a.)

Kysyttäessä ”Millä asioilla on ollut kielteinen vaikutus omaan ruokailuusi varuskuntaravintolassa” vastasi henkilökunnasta 21, joskin kolmessa vastauksessa ei löydetty mitään huomauttamista varuskuntaravintolan toiminnasta. Eniten kritiikkiä sai hintojen nousu sekä pastan ja riisin liian suuri osuus ruokavalikoimissa. Kritiikkiä annettiin myös yhtiöittämisestä. Varusmiehistä 28 antoi kritiikkiä varuskuntaravintolan toiminnasta. Suurin osa kritiikistä koski ruokaa, sen laatua, riittävyyttä ja monipuolisuutta. (Promenade Research Oy 2012a.)

5 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Markkinointiin tarvittavat tiedot yrityksen tilanteesta saadaan lähtökohta-analyyseistä. Lähtökohta-analyysien avulla pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti kaikki yrityksen markkinointiin vaikuttavat osa-alueet. (Kotler & Armstrong 2006, 52; Rope 2005, 464.) Lähtökohta-analyysi koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat yritysanalyysit, markkina-analyysit, kilpailija-analyysit ja ympäristöanalyysit. (Rope 2005, 464–465). Teoksessaan Rope (2005, 465) on kuvannut lähtökohta-analyysien sisältöä seuraavanlaisen kuvion avulla.



KUVIO 9. Lähtökohta-analyysien analyysilajit (Rope 2005, muokattu)

Yrityksen on tunnistettava vahvuutensa ja heikkoutensa niin nykytilanteessa kuin tulevaisuudessa (Kotler & Armstrong 2006, 52). Analyysikohteiksi valitaan yrityskohteisesti juuri ne, joilla todella on merkitystä yrityksen menestykselle. Kun epäolennaiset kohteet jätetään pois, pysyy käsiteltävien asioiden joukko hallittavana ja lopputuloksesta tulee tarkoituksenmukaisempi. (Rope 2005, 467.)

5.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyyseissä pyritään kartoittamaan yrityksen nykytilaa ja voimavaroja. Voidaan tutkia, missä tilanteessa yritys on nyt, miten siihen on tultu ja mihin tähdätään tulevaisuudessa. (Jobber & Fahy 2009, 317.) Rope (2005, 465–466) on kirjassaan listannut selvitettäväksi kohdiksi myynnin määrän, katteen riittävyyden, tuotannon tehokkuuden, tuotteiston ominaisuudet ja tuotekehityksen tilan. Tärkeitä huomioonotettavia seikkoja ovat myös yrityksestä syntyvä mielikuva sekä palvelu ja laatu yrityksen kaikissa toiminnoissa. (Rope 2005, 466.)

Yritysanalyyseja tehdessä tarkasteltavaksi on otettava organisaatio toimintakulttuureineen ja sen myötä henkilöstön ja johtamisen kokonaistilanne. Lisäksi varmistetaan taloushallinnon toimivuus, rahoituksen riittävyys ja maksuvalmius sekä hinnoittelun oikeellisuus. Selvitettäväksi tulevat myös toimitilojen toiminnallisuus, sijainnin vaikutus sekä varastoon, kuljetukseen ja jakeluun liittyvät seikat. Markkinoinnin nykytila on luonnollisesti tutkittava myös. (Rope 2005, 466.) Koko organisaation ja sen kaikkien toimintojen tulisi aina toimia asiakasta ajatellen. Kaikkien yrityksessä tulisi tehdä yhteistyötä tuottaakseen parasta mahdollista laatua asiakkaalle. (Kotler & Armstrong 2006, 65.)

Varuskuntaravintola Sääksin taloudellinen tilanne on vakaa, mutta myynnin määrän on toivottu kasvavan. Yhtiöittämisen myötä moni seikka on vielä muutoksen alla. Kaikki suuremmat päätökset (esimerkiksi ruokalistat, työvaatehankinnat) tehdään yrityksen pääkonttorilla Kuopiossa, minkä varuskuntaravintolan henkilöstö on kokenut ajoittain hankalaksi ja rajoittavaksi tekijäksi. Markkinoinnin hoitaa nykyisellään myös lähes kokonaan pääkonttori, jolloin paikallinen markkinointi toimipaikoissa on jäänyt vähäiseksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella asiakaspalvelun laatu koetaan hyväksi tai jopa erinomaiseksi. Ruoan laatu on myös saanut hyvät arvioinnit asiakastyytyväisyyskyselyissä. Toimitilat ovat jo kauan palvelleet, mutta edelleen toimivat. Sijainti aidatulla ja vartioidulla alueella syrjässä on luonnollisesti haastava, mikäli halutaan tavoitella muita kuin Puolustusvoimien omaa henkilöstöä asiakkaiksi.

5.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysia tehdessä tutustutaan markkinoihin, eli yrityksen asiakkaisiin. Tutkittava on esimerkiksi markkina-alueella olevien potentiaalisten asiakkaiden määrä. Lisäksi voidaan selvittää asiakassegmenttien jakautuminen kyseisellä alueella. Asiakkaiden segmenttikohtainen keskiostos voidaan laskea tarvittaessa. Markkina-analyysissä voidaan myös tutkia markkinoissa tapahtuneita muutoksia. (Rope 2005, 466.)

Yrityksen potentiaaliset asiakkaat ovat Puolustusvoimien omaa henkilöstöä, sillä ulkopuolisten asiakkaiden houkutteleva on melko hankalaa sijainnin vuoksi. Suurin asiakasryhmä on luonnollisesti varusmiehet, mutta markkinointisuunnitelmassa en keskity heihin, sillä he eivät ole maksavia asiakkaita. Varuskuntaravintolan tuottoa tuova asiakasryhmä ovat Puolustusvoimien henkilöstö, vierailijat ja tilauspalveluiden käyttäjät. Markkinointisuunnitelmassa keskityn siis näihin asiakassegmentteihin.

Lennoston alueella työskentelee Puolustusvoimien palveluksessa tällä hetkellä noin 350 henkilöä. Tällä hetkellä heistä vain noin kolmasosa lounastaa varuskuntaravintolassa. Lounasruokailun lisäksi asiakkaita saadaan erilaisten kahvitusten ja tilauspalveluiden kautta. Tilauspalvelut toteutuvat pääsääntöisesti Lennoston alueella, mutta satunnaisesti tarjoiluita hoidetaan myös muualla. Erityylishä ja -kokoisia kokouskahvituksia, leivonnais- ja ruokatilauksia hoidetaan nykyisellään lähes päivittäin. Tilauspalvelun kautta asiakkaita tulee noin 50 henkeä päivittäin.

Vierailijoita alueella käy päivittäin. Lennoston alueella sijaitsee ampumarata, jota käyttävät ampumaharjoituksiin esimerkiksi poliisit ja ampumaharrastajat. Lennoston alueella työskentelee paljon myös rakennus- ja huoltohenkilöstöä, jotka eivät ole Puolustusvoimien palveluksessa. Vierailijoista eniten varuskuntaravintolan palveluita hyödyntävät huoltohenkilöstö ja poliisit, muut vierailijat eivät välttämättä ole tietoisia varuskuntaravintolan palveluista. Mahdollista olisi myös tehdä yhteistyötä lähialueen yritysten kanssa ja tarjota heille sopimusta esimerkiksi henkilöstöruokailusta.

5.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysia tehtäessä selvitetään yrityksen kilpailijoiden tilannetta. Tarkoituksena on tutustua mahdollisiin kilpailijoihin perusteellisesti. Otetaan selvää esimerkiksi heidän markkina-asemastaan ja tunnettuudestaan markkinoilla. Kilpailija-analyysissa tarkastellaan kilpailijoiden tuotteita ja verrataan niitä omiin tuotteisiin. Lisäksi pyritään ottamaan selvää kilpailijoiden markkinointistrategioista sekä taloudellisista ja toiminnallisista resursseista. (Rope 2005, 466–467.) Todellisten kilpailijoiden tunnistaminen voi olla vaikeaa. Usein yritykset määrittelevät oman toimintansa liian suppeasti, jolloin kilpailijoiden kartoitus tehdään saman suppean määritelmän mukaisesti. Omaa toimintaa on siis katsottava laajemmin, jotta voidaan päästä oikeaan näkemykseen myös todellisista kilpailijoista. (Blythe 2008, 26.)

Kilpailijoita varuskuntaravintolalla on muutamia. Lähialueella toimii ABC-liikenneasema sekä muutamia lounasravintoloita. Nämä ovat kaikki kuitenkin niin pitkän matkan päässä, että niihin on lähdettävä omalla autolla. Ruokatunnin aikapuitteissa on hankala lähteä kovin kauas ruokailemaan, joten oletan asiakkaiden mieluummin ruokailevan kävelyetäisyydellä. Merkittävimmät kilpailijat ovat näin ollen asiakkaiden omat eväät ja varuskuntaravintolan välittömässä läheisyydessä sijaitseva Sotilaskoti.

Asiakkaiden omien eväiden nauttiminen on mahdollistettu työnantajan taholta tarjoamalla henkilöstön taukotupiin käyttöön mikroaaltouuneja, jääkaappeja ja kahvinkeitinmiä. Omien eväiden osuutta henkilöstöruokailua vähentävänä tekijänä on tutkittu Leijona Catering Oy:n teettämissä asiakastyytyväisyyskyselyissä, mutta vähäisen vastaajamäärän vuoksi selkeää vastausta ei omien eväiden osuuteen saatu.

Sotilaskoti sijaitsee samassa rakennuksessa varuskuntaravintolan kanssa ja käynti molempiin yrityksiin tapahtuu samoista ovista. Sotilaskoti tarjoaa päivittäin erilaisia kahvilatuotteita, jotka eivät sinällään kilpaile varuskuntaravintolan tarjoaman kanssa. Eniten varuskuntaravintolan maksavia asiakkaita vievät Sotilaskodin tarjoamat pitsat, paninit ja muut suolaiset tarjottavat. Sotilaskodin hintataso on varsin edullinen, mikä vetää myös asiakkaita puoleensa.

Tilauspalveluiden saralla kilpailua on runsaasti. Kilpailijoiksi voidaan lukea kaikki lähialueen pitopalveluyritykset sekä jossain määrin myös leipomotuotteita tarjoavat yrityk-

set. Kilpailijoiden määrän ollessa tällä saralla varsin runsas, ei tarkempi tutustuminen kaikkiin kilpailijoihin ole mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että Leijona Catering Oy tarjoaa tilauspalveluitaan kilpailijoihinsa verraten melko edulliseen hintaan.

5.4 Ympäristöanalyysi

Yrityksen ympäristöanalyysillä on eniten merkitystä, ei niinkään nykytilan selvityksessä vaan tulevaisuuden suunnittelussa. Ympäristöanalyysia tehdessä perehdytään yhteiskunnan taloudelliseen- ja työvoimatilanteeseen, seurataan lainsäädännössä ja muissa säädöksissä tapahtuvia muutoksia ja pysytään mukana teknologian kehityksessä ja innovaatioiden synnyssä. Tärkeää on tiedostaa tapakulttuurin ja kysynnän muutokset sekä kansainvälistymisen vaatimukset. Markkinoilla ja kilpailussa tapahtuvat muutokset ovat myös ympäristöanalyysissa tutkittavia asioita. (Rope 2005, 466–467.) Vaikkakin ympäristötekijöiden kontrolloiminen voi olla vaikeaa, yrityksen ei silti pidä suhtautua passiivisesti näihin tekijöihin. Ympäristötekijöihin voidaan joissain määrin vaikuttaa ja tapahtuviin muutoksiin voidaan varautua. (Blythe 2008, 30.)

Puolustusvoimissa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet vahvasti varuskuntaravintolan toimintaan. Yhtiöittämisen myötä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa varuskuntaravintolan toimintaan ja tarjontaan on käynyt lähes mahdottomaksi, sillä kaikki päätökset tehdään valtakunnallisesti. Muutos on ollut varsin suuri, sillä aiemmin varuskuntaravintolat olivat käytännössä täysin itsenäisiä. Yhtiöittämisen ollessa varsin tuore asia, ei voida vielä varmuudella sanoa, millaiseksi toiminta lopulta muokkautuu.

Puolustusvoimien maine luotettavana työnantajana on kokenut kovan kolauksen. Vaikkakin varuskuntaravintolan henkilökunta on edelleen varsin ammattitaitoista, on osaa-vaa henkilökuntaa menetetty yhtiöittämisen myötä. Samantasoisien henkilöstön saaminen on entistä vaikeampaa työntekijöiden siirryttyä valtion virkaehtosopimuksesta majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimuksen piiriin.

Puolustusvoimauudistus vaikuttaa jatkossakin Leijona Catering Oy:n toimintaan, vuoden 2012 lopulla yt-neuvottelut ovat käynnissä noin 30 henkilön osalta (Leijona Catering Oy 2012). Vuonna 2015 Satakunnan Lennoston rakenteessa tapahtuu jälleen muu-

toksia, kun hävittäjälentotoiminta siirretään Siilinjärvelle ja Rovaniemelle ja kuljetus-, yhteys- ja koelentotoiminta keskitetään Satakunnan Lennostoon (Aamulehti 2012). Tämä tuo muutosta asiakasrakenteeseen, mutta tarkempia vaikutuksia on vielä vaikea arvioida.

5.5 SWOT-analyysi

Yksinkertaisin ja tehokkain tapa tehdä yhteenvetoa ja johtopäätöksiä edellä kuvattujen lähtökohta-analyysien tuloksista on SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä kootaan nelikenttään lähtökohta-analyysien yhteenvedot. (Rope 2005, 468.) SWOT-lyhenne tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet), Threats (uhat) (Myrin-Wallenberg 2010; QuickMBA n.d.). SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen kriittiset menestystekijät, jotka koostuvat ympäristön mahdollisuuksista ja uhista sekä yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista. (Rope 2005, 468.)

SWOT-analyysissä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat muodostuvat yrityksen ympäristössä ja kilpailijoiden keskuudessa tapahtuvista muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä. Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet saadaan selville, kun analysoidaan yrityksen sisäisiä resursseja ja kilpailukykyä verrattuna kilpailijoihin sekä nykyisiin että tuleviin kehittämissuuntauksiin. (Kotler 1999, 219, 222; Rope 2005, 469.) SWOT-analyysissä tarkoituksenmukaista on käsitellä vain niitä keskeisimpiä seikkoja, jotka todella vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan menestysedellytyksiin (Rope 2005, 469).

SWOT-analyysin todellinen hyöty saadaan esille vasta kun kaikki analyyseista ilmenneet yrityksen menestystekijöihin vaikuttavat seikat on kerätty nelikenttään ja kohta kerrallaan on tehty konkreettisia ratkaisuja tulevaisuuden suhteen (Rope 2005, 469). Saavutettuja vahvuuksia pyritään ylläpitämään ja kehittämään edelleen, kun taas heikkoudet yritetään minimoida tai poistaa. Tulevaisuuden mahdollisuudet pyritään hyödyntämään ja uhkiin varaudutaan. (Myrin-Wallenberg 2010.) Kaikki tehdyt lähtökohta-analyysit saadaan näin vietyä käytännön tasolle toimenpiteiksi, joita kriittiset menestystekijät edellyttävät. (Rope 2005, 469).

Varuskuntaravintola Sääksistä tekemäni SWOT-analyysi perustuu tekemiini lähtökohta-analyyseihin sekä Leijona Catering Oy:n omaan SWOT-analyysiin vuodelta 2012. SWOT-analyysi on tiivistetty nelikenttään, josta voidaan nopeasti nähdä, että vahvuuksia ja mahdollisuuksia on selkeästi määrällisesti enemmän kuin heikkouksia ja uhkia. Kunkin kohdan tarkempi käsittely on kuitenkin tarpeen, sillä vasta perusteellisen tarkastelun jälkeen voidaan päästä selvyyteen todellisesta tilanteesta.

TAULUKKO 1. Varuskuntaravintola Sääksi SWOT-analyysi (Varuskuntaravintola Sääksi 2012, muokattu)

Vahvuudet (strengths) (yrityksen sisäinen tila ja nykyhetki)	Mahdollisuudet (opportunities) (toimintaympäristö ja tulevaisuus)
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys, -tuntemus • Palvelun laatu • Luotettavuus, toimintavarmuus • Työilmapiiri, ammattitilpeys • Sopeutumis-, uudistumiskyky • Luovuus • Suurten tapahtumien osaaja • Suomalaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöisen toimintamallin vahvistaminen • Toiminnan monipuolistaminen • Yhteistyö lähialueen yritysten kanssa • Yhteistyö esim. kuntasektorin, valtion hallinnon tms. tahojen kanssa • Muutokset Lennostossa, uusia asiakkaita • Leijona Catering nimen hyödyntäminen
Heikkoudet (weaknesses) (yrityksen sisäinen tila ja nykyhetki)	Uhat (threats) (toimintaympäristö ja tulevaisuus)
<ul style="list-style-type: none"> • Yhtiöittäminen vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon • Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön heikentynyt • Markkinointi- ja talousosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutokset Puolustusvoimissa jatkuvat • Osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä pula • Muutokseen sopeuttamisen epäonnistuminen • Ison organisaation joustamattomuus

Tarkasteltaessa yrityksen sisäisiä ominaisuuksia ja nykyhetkeä paneudutaan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Vahvuuksia löytyy ilahduttavan paljon ja tärkein niistä on ehdottomasti asiakastyytyväisyys, joka onkin varmasti kaikkien muiden vahvuuksiksi listattujen aikaansaama tulos. Markkinointitoimenpiteitä suunnitellessa kannattaa käyttää hyväksi näitä vahvuuksia ja varsinkin markkinointiviestinnässä alleviivata juuri näitä ominaisuuksia.

Heikkouksissa huomioitu työntekijöiden motivaation lasku yhtiöittämisen seurauksena on harmillinen, mutta myös odotettavissa ollut seikka. Paula Liukkonen (2009, 149) on tutkimushankkeissaan seurannut motivaation kehitystä organisaatiomuutosten yhteydes-

sä ja tulosten perusteella huomannut merkittävää motivaation laskua välittömästi kun työyhteisössä saadaan tietoa tulevista muutoksista. Organisaatiomuutoksissa olisikin aina hyvä varautua jonkinasteisiin motivaation heikentymiin, sillä niiden seurauksena henkilöstövaihtuvuus lisääntyy, työssä tapahtuvat virheet lisääntyvät ja kehitystyöt keskeytyvät (Liukkonen 2009, 149).

Tilapäisesti heikentynyt työntekijöiden motivaatio palautuu varmasti ajan kuluessa, jos sen eteen jaksetaan työskennellä. Henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi ja kohottamiseksi on järjestetty yhteisiä vapaa-ajan viettoja. Tiedotus on hoidettu säännöllisin viikopalaverien, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida ja kysyä ajankohtaisia asioita. Liikunta- ja kulttuurisetelit, joita henkilökunnalle Leijona Catering Oy:ssä annetaan, ovat motivaatiota lisäävä tekijä. Henkilöstöä motivoi myös omien vahvuuksien tunnistaminen ja niistä kehuminen tai palkitseminen. Tärkeä motivaatiota lisäävä tekijä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat merkittävästi heikentyneet yhtiöittämisen myötä ja vapaampaa toimintaa kaivataan. Markkinointi- ja talousosaamisen vahvistamiseksi tarvittaisiin oikein kohdennettua lisäkoulutusta.

Yrityksen toimintaympäristöä ja tulevaisuutta tarkasteltaessa keskitytään mahdollisuuksiin ja uhkiin. Asiakaslähtöisen toimintamallin vahvistaminen on kannattavaa ja helpoakin varuskuntaravintola Sääksissä, sillä asiakastyytyväisyys on jo nyt varsin korkea. Toiminnan monipuolistaminen ei tarkoita vain uusien tuotteiden, vaan myös uusien palvelumallien kehittämistä. Tilauspalvelut toimivat tällä hetkellä lähinnä Puolustusvoimien oman henkilöstön keskuudessa, mutta niiden tarjoaminen ulkopuolisille asiakkaille on mahdollisuus. Panostaminen lähialueen yrityksiin voisi siis henkilöstöruokailun järjestämisen lisäksi tarkoittaa tilauspalveluiden nykyistä laajempaa markkinointia. Leijona Catering Oy:n nimen hyödyntäminen tulee kyseeseen juuri markkinoitaessa toimintaa Puolustusvoimien ulkopuolelle. Muutokset Lennoston rakenteessa tuovat tullessaan uusia mahdollisuuksia, mutta niihin on vaikea ottaa vielä tässä vaiheessa kantaa.

Maailman taloudellisen tilanteen jatkuessa epävarmana tarve säästöille on alati olemassa. Tämä tarkoittaa sitä, että mikään ei ole varmaa myöskään Puolustusvoimissa, vaan muutokset jatkuvat edelleen. Tämä on valitettava tosiasia, johon voidaan vastata vain pyrkimällä mahdollisimman taloudelliseen ja kannattavaan toimintaan. Ison organisaation toimintamallit ovat joskus kankeita ja joustamattomia; lisäämällä toimipisteiden

päättäntävaltaa voidaan säilyttää edes osa pienen yrityksen ketteryydestä. Mikäli muutokseen sopeuttamisessa epäonnistutaan, voi motivoituneesta ja osaavasta henkilöstöstä tulla todellinen pula. Nykytasaisen henkilöstön saaminen voi olla hankalaa, mikäli maine työnantajana ei ole hyvä. Sisäiseen markkinointiin tulisi edellä mainittujen uhkien välttämiseksi todella panostaa, sillä kun henkilöstö voi hyvin työssään, on motivaatio kohdillaan ja työntekijöiden sisäinen yrittäjäisyys voimistuu.

Kokonaisuutena varuskuntaravintola Sääksin tilanne näyttää varsin hyvältä. Vahvuudet ovat kaikki merkittäviä yrityksen onnistumisen kannalta, kun taas heikkoudet ovat melko helposti korjattavissa olevia. Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat monipuolisia ja niitäkin on runsaasti. Uhat ovat merkittäviä, mutta kun niihin osataan varautua, eivät ne koskaan ole ylitseppäsemättömiä. Merkittävimpinä tulevaisuuden kehityskohteina näen markkinoinnin suunnitelmallisuuden, etenkin sisäisen markkinoinnin merkitys on korostunut muutosvaiheessa. Saavutettuja vahvuuksia tulee vaalia ja ylläpitää, jotta niitä ei aleta pitää itsestäänselvyyksinä.

6 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

Markkinoinnin kilpailukeinot koostuvat organisaation kontrolloimista elementeistä, joita käytetään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen tai kommunikointiin asiakkaan kanssa (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 23). Perinteinen markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmä, 4P-malli, pitää sisällään tuotteen, hinnoittelun, saatavuuden ja markkinointiviestinnän. Sitä voidaan laajentaa paremmin palvelualoille sopivaksi lisäämällä siihen osatekijöitä kuten ihmiset, prosessit ja palveluympäristö. Näitä kilpailukeinojen yhdistelmiä on kuitenkin alettu pitää liian rajallisina ja puutteellisina. (Grönroos 2009, 325–327.) Grönroos (2009, 327) suosittelee, että markkinointi nähtäisiin kattavampana kokonaisuutena. Yrityksen on järkevää käyttää useita erilaisia markkinointikeinoja pärjätäkseen kilpailijoilleen. Kilpailukeinojen yhdistelmä suunnitellaan yrityskohtaisesti ja kilpailukeinojen painotus voi vaihdella. Kilpailukeinot suunnitellaan valitun kohdeyhmän perusteella. Kilpailijoiden käyttämistä markkinointikeinoista on hyödyllistä olla tietoinen ja näin pyrkiä erottumaan heistä omilla keinoilla ja toimenpiteillä. (Bergström & Leppänen 2007, 85.)

Markkinoinnin keinoin luodaan myönteistä mielikuvaa yrityksestä ja houkutellaan asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2007, 85.) Markkinointi voi olla perinteistä ulkoista markkinointia tai vuorovaikutteista markkinointia. Molemmat näistä voivat olla asiakaslähtöisesti toteutettuja, mutta jos vuorovaikutteisuus puuttuu, on markkinointi usein epäonnistunut. Palveluyritykselle monesti toimivinta on vuorovaikutteinen markkinointi ja mitä paremmin se toimii, sitä vähemmän tarvitaan perinteistä ulkoista markkinointia. Perinteisellä markkinoinnilla on kuitenkin paikkansa esimerkiksi tavoiteltaessa uusia asiakkaita tai vastattaessa kilpailijan markkinointikampanjaan. (Grönroos 2009, 338.) Markkinoinnin kilpailukeinoja on useita erilaisia ja seuraavissa alaluvuissa on esitelty merkittävimmät varuskuntaravintola Sääksin kannalta.

6.1 Henkilöstö ja palvelun laatu

Henkilöstö on poikkeuksetta yrityksen tärkein voimavara ja kilpailukeino. Etenkin palveluyrityksissä henkilöstön osaaminen ja palvelualttius ovat lähes yhtä merkittäviä kuin itse tuote, jota myydään. (Bergström & Leppänen 2007, 86.) Yritykselle yksi parhaim-

mista keinoista erottautua on tarjota jatkuvasti parempaa palvelua kuin kilpailijansa (Kotler & Armstrong 2006, 263). Yrityksen sisäinen palvelukulttuuri heijastaa yrityksen arvoja ja se on voinut syntyä yritykseen itsestään ajan kanssa, mutta sitä voidaan myös luoda ja kehittää. Palvelukulttuuria on kaikki se, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyrityksessä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.)

Asiakassuhteet luovat perustan kaikelle toiminnalle yrityksessä (Bergström & Leppänen 2007, 247). Yrityksen ajattelutapana asiakaskeskeisyys tarkoittaa käytännössä sitä, että koko henkilöstö aina ylintä johtoa myöten on kiinnostunut hyvästä palvelusta ja haluaa työskennellä asiakkaiden parhaaksi. Asiakaskeskeisen yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja yritys menestyy paremmin. Asiakaslähtöinen toimintatapa vaikuttaa myönteisesti myös työilmapiiriin ja yhteishenkeen. (Ylikoski 1999, 34, 43–45.) Asiakaskeisyyden tulisi näkyä niin yrityksen arvoissa kuin sen toiminnassakin, mutta ennen kaikkea sen tulisi näkyä asiakkaille. Varsinkin palvelualan yrityksessä asiakaskeisyyden puuttuminen on helposti havaittavissa.

Palvelun laatu on hankalasti arvioitavissa verrattuna fyysiseen tuotteeseen. Asiakkaan muodostama laatumielikuva perustuukin faktojen sijasta tunneseikkoihin ja henkilökohtaisiin käsityksiin. Kun asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia tai jopa ylittävät ne, on asiakas tyytyväinen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55–56; Ylikoski 1999, 118–120) Myös asiakkaiden kulloisellakin mielialalla on vaikutusta koettuun palvelutapahtumaan (Kuusela 2000, 73–74). Yrityksen on mietittävä tarkkaan millaiset laatuodotukset se haluaa asiakkailleen luoda. Liian korkeat odotukset laadusta johtavat helposti pettymyksiin kun taas liian matalalle viritetty laatuodotus saa aikaan sen, että asiakas ei kiinnostu yrityksestä laisinkaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)

Palvelukulttuurin ylläpitämisessä suuri rooli on sisäisen markkinoinnin onnistumisella. Ylikoski kertoo kirjassaan (1999, 62–64) sisäisen markkinoinnin tavoitteina olevan yrityksen asiakaskeisyyden vahvistaminen ja kehittäminen sekä henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen. Tavoitteena on, että henkilöstö ymmärtää yrityksen toiminnan tavoitteet ja keskeiset periaatteet. Jokaisen yksilön on ymmärrettävä oma vastuunsa asiakaspalvelussa ja myös nähtävä työtovereidensa rooli tässä. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään siihen, että henkilöstöllä on tieto, taito ja tahto tuottaa hyvää palvelua. (Ylikoski 1999, 62–64.)

Varuskuntaravintola Sääksin palvelun laatu koetaan kokonaisuudessaan hyväksi tai erinomaiseksi asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella. Asiakaspalvelun laatu onkin varmasti merkittävin kilpailukeino varuskuntaravintola Sääksille. Jotta palvelun laatu pysyy jatkossakin yhtä hyvänä, on henkilöstön työhyvinvoinnista pidettävä huolta. Erityisesti muutoksessa henkilöstöä on tuettava ja kannustettava ja heille on kerrottava rehellisesti ja avoimesti tapahtuvista muutoksista. Omaan työnkuvaan vaikuttaminen lisää henkilöstön työviihtyvyyttä ja motivaatiota ja siinä suhteessa parantamisen varaa löytyy uudesta yhtiömuotoisesta toimintamallista. Omien havaintojeni mukaan motivaatiota heikentävänä seikkana henkilöstö kokee erityisesti jatkuvan kiireen työpaikalla.

Varuskuntaravintola Sääksissä suurin osa työsuhteista on vakituisia eikä osa-aikaisia työsuhteita suosita. Tämä tuo turvaa myös asiakkaille, henkilökunta on tuttua ja tuntee hyvin asiakaskuntansa. Henkilöstö on myös hyvin koulutettua, ammattitaitoista ja kokenutta. Yhtiöittämisen myötä henkilöstön vaihtuvuus on tosin ollut melko suurta. Vuokratyöntekijöitä, extraajia ja sijaisia käytetään harvoin, jos koskaan. Tilauspalveluiden mahdollinen kehittäminen voi tuoda muutoksen myös tarvittaessa työhön kutsuttavan työvoiman käytölle. Tilauspalveluissa työvoiman tarve voi olla hyvin epäsäännöllistä ja kausittaista, jolloin vakituisten työntekijöiden palkkaaminen on kannattamatonta.

6.2 Tuote

Tuote voidaan määritellä miksi tahansa, mitä tarjotaan ostettavaksi tai kulutettavaksi asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämiseksi. Yrityksen kilpailukeinot ovat riippuvaisia siitä, millaisen tuotteen yritys asiakkailleen haluaa tarjota. (Bergström & Lepänen 2007, 112.) Ruokapalveluiden ydintuote on luonnollisesti tarjottava ruoka, mutta merkittävässä osassa ovat myös palvelu ja muut ydintuotetta tukevat osa-alueet. Siksi edellinen luku henkilöstöstä ja asiakaspalvelusta liittyy lähes saumattomasti nyt käsittelemääni tuote-aiheeseen. Lounasravintolan kilpailukeinona tuote on siis yhdistelmä sekä fyysistä tuotetta että palvelua. Rope (2005, 212) nimittää kirjassaan tällaista yhdistelmää palvelutuotteeksi.

Olipa kyseessä millainen tuote hyvänsä, on lähtökohtana aina asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Jotta asiakkaat saadaan sitoutumaan ja tulemaan yhä uudelleen, on yrityksen tarjooman, eli kokonaisuuden oltava onnistunut. Onnistuneen tarjooman luomiseksi

yrittäjien on perustettava tuoteratkaisunsa asiakasnäkökulmaan pitäen kuitenkin mielessä yrityksen kannalta järkevimmat vaihtoehdot. (Bergström & Leppänen 2007, 114; Rope 2005, 208–209.)

Asiakkaalle tärkeä ominaisuus tuotteessa on sen laatu. Asiakkaat arvioivat laatua hyvin erilaisin kriteerein ja erilaisista lähtökohdista. Myös erilaisilla tuotteilla on erilaiset laatuominaisuudet. Asiakkaalle laatu tarkoittaa siis kaikkia niitä ominaisuuksia, joita hän arvostaa tuotteessa. (Bergström & Leppänen 2007, 130.) Ruokapalveluissa asiakas arvioi palvelutuotteen laatua kokonaisuutena, joka siis muodostuu itse tuotteen ja asiakaspalvelun laadusta. (Rope 2005, 214). Tuotepäätöksiä tehdessään yrityksen on määriteltävä millaista laatutasoa se haluaa tavoitella (Isoviita & Lahtinen 2001, 114).

Asiakastyytyväisyyskyselyissä lounasruoan laatu on arvioitu sekä henkilöstön että varusmiesten osalta hyväksi. Lounasruoalla henkilöstöllä on mahdollisuus valita kahdesta eri vaihtoehdosta. Lounaan hintaan sisältyy salaatti, leipä, ruokajuoma, jälkiruoka sekä kahvi. Myös tilauspalveluiden osalta tilaajat ovat olleet varsin tyytyväisiä tilattavien tuotteiden valikoimaan sekä itse tuotteisiin.

Varuskuntaravintolan henkilöstö on omalta osaltaan toivonut joustavuutta ruokalistasuunnitteluun. Tällä hetkellä kaikki ruokalistat suunnitellaan Leijona Catering Oy:n pääkonttorilla niin, että kaikissa toimipisteissä tarjoillaan samanlaista ruokaa. Varuskuntaravintolat hoitavat itse raaka-ainetilaukset, joten olisi mahdollista vaikuttaa enemmän tarjottaviin ruokiin. Esimerkiksi jäljempänä ehdottomani kuukausittaiset teemapäivät tai -viikot voisivat olla henkilöstön itsensä suunnittelempia ja toteuttamia ja antaisivat näin kaivattua vapautta ruokalistojen suunnitteluun.

6.3 Hinnoittelu

Hinnoittelun päätavoite on saada yrityksestä kannattava (Isoviita & Lahtinen 2001, 137). Tuotteen hinnalla on tämän tavoitteen lisäksi monta merkitystä. Hinta toimii tuotteen arvon mittarina ja muodostajana. Hinnan perusteella asiakas luo mielikuvansa tuotteen laadusta. Usein hintava tuote mielletään laadukkaaksi ja halpaa tuotetta pidetään heikkolaatuisena. Hinta on monesti yritykselle ratkaiseva kilpailuelementti. Hinnoittelu on tehtävä niin, että tuotteet käyvät kaupaksi ja tuottavat yritykselle voittoa. Kilpailijoi-

den hintoja korkeammat hinnat saattavat vaikuttaa tuotteen menekkiin, kun taas liian matala hinta syö yrityksen tulosta. Hinnoittelu on vahvasti riippuvainen myös tavoittelusta kohderyhmästä. (Bergström & Leppänen 2007, 138; Rope 2005, 222) Hinnoittelussa on myös otettava huomioon viranomaisten määräykset ja säädökset (Bergström & Leppänen 2007, 138).

Tuotteen hinnan määrittelee suurimmaksi osaksi pakolliset kustannukset, joita ruoka-palvelualalla ovat esimerkiksi raaka-aine- ja työvoimakustannukset sekä erilaiset verot ja maksut. Tuotteen hinta on asetettava sellaiseksi, että kustannusten jälkeen yritykselle jää vielä voittoa. Kilpailu vaikuttaa hinnoitteluun merkittävästi, kun kilpailua on paljon, hintataso laskee, jos taas kilpailua ei juuri ole, tuote voidaan hinnoitella vapaammin. (Bergström & Leppänen 2007, 138.) Yritys päättää hintoja määrittäessään haluaako se olla markkinoilla kilpailijoitaan kalliimpi, halvempi vai samantasoinen. Hinnoittelupolitiikan valinnalla vaikutetaan myös asiakkaiden muodostamaan laatumielikuvaan. (Rope 2005, 227.)

Ostajien vaikutus hinnoitteluun on ilmeinen; jos ostajia on paljon ja maksukyky on riittävä, voi tuote olla hinnaltaan kalliimpi ja käydä silti kaupaksi. Ostajien hintaherkkyys, eli se miten herkästi he muuttavat ostotapojaan tuotteen hinnan muuttuessa, vaihtelee tuotteen ja ostajan mukaan. Hintaherkkyyteen vaikuttaa se, kuinka merkittävä tuote ostajalle on, välttämättömät tuotteet ostetaan hinnasta riippumatta. (Bergström & Leppänen 2007, 140–141; Isoviita & Lahtinen 2001, 141.) Ostopäätökseen vaikuttaa myös se, maksetaanko tuote itse vai maksaako sen kokonaan tai osittain joku muu (Bergström & Leppänen 2007, 141). Esimerkiksi henkilöstöruokailussa työnantaja monesti osallistuu työntekijöiden lounaskustannuksiin.

Leijona Catering Oy on hinnoitellut kaikki palvelunsa yhtenäisesti, eikä vaihtelua toimipisteiden välillä ole. Hintataso on varsin kohtuullinen verrattuna yleiseen lounasruoan hintatasoon, joka Pirkanmaalla vaihtelee n. 6-12euron välillä. Hinnat ovat hieman nousseet yhtiöittämisen myötä pysyen edelleenkin melko alhaisina. Henkilökunta saa aterioihinsa myös tukea, joka laskee aterian hintaa entisestään. Lounaan hinta on henkilökunnalle 5,20–6,50€ ja ulkopuolisille asiakkaille 6,50–7,90€ riippuen lounasvaihtoehdosta. Tilauspalveluiden hinnat noudattelevat samoin alan yleistä hintatasoa. Tilauspalveluiden hinnat on myös ennalta määrätty Leijona Catering Oy:n taholta.

6.4 Saatavuus

Saatavuudella tarkoitetaan sitä, miten ja mistä asiakkaat saavat tuotteen. Markkinointi- viestinnässä on pystyttävä kertomaan asiakkaille paikka ja tapa, miten tuotteen saa. (Bergström & Leppänen 2007, 152.) Saatavuus on kohdeyritykseni kannalta melko rajattu toimipaikan sijainnin vuoksi. Alue, jolla yritys sijaitsee, on aidattu ja vartioitu. Käsittelen siis opinnäytetyössäni saatavuutta tästä näkökulmasta. Oleellista on ymmärtää, ettei täydellistä saatavuutta ole olemassakaan, vaan jokaisella yrityksellä on omat rajoitteensa (Rope 2005, 249).

Saatavuutta voidaan käsitellä niin ulkoisen kuin sisäisen saatavuuden näkökulmasta. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, miten vaivatonta toimipaikkaan on löytää, kun taas sisäinen saatavuus tarkoittaa sitä, miten helposti tuotteet löytyvät toimipaikan sisällä. Ulkoisen ja sisäisen saatavuuden perimmäisenä tavoitteena on helpottaa asiakkaan asiointia yrityksessä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asiakkaan on vaivatonta saada tietoa yrityksestä ja sen tuotteista sekä olla yhteydessä yritykseen. Lisäksi pyritään myös siihen, että asiakkaan on helppo tulla yritykseen ja asioiminen yrityksen sisällä on helppoa ja nopeaa. (Bergström & Leppänen 2007, 152–153, 157; Isoviita & Lahtinen, 155.) Kuten muutkin päätökset yrityksessä, on myös saatavuuspäätökset suunniteltava ja toteutettava asiakaslähtöisesti (Isoviita & Lahtinen 2001, 155).

Ulkoisen saatavuuden kannalta merkittävin vaikuttaja on yrityksen fyysinen sijainti. Asiakkaat ohjataan yritykseen hyvin suunnitellun tiedottamisen sekä opasteiden avulla. Edelliseen sisältyy myös toimipaikan sisäänkäynnin toimivuus, kulku on mahdollistettava esimerkiksi pyörätuolia käyttäville asiakkaille. Lisäksi asiakkaille on kerrottava miten muuten yrityksen kanssa voidaan asioida. Yrityksen tulee tarjota asiakkailleen useita erilaisia vaihtoehtoja yhteydenpitoon. Sujuva puhelin- ja tietoliikenneyhteys on edellytys vaivattomalle ja nopealle viestinnälle. Asiakkaiden tarpeet tulee tässäkin kohdin huomioida; on mietittävä, milloin ja miten asiakkaat haluavat olla yhteydessä yritykseen. Aukioloajat ovat olennainen osa ulkoista saatavuutta. Palvelua on tarjottava silloin kun asiakkaat sitä tarvitsevat, toki lainsäädännön puitteissa. (Bergström & Leppänen 2007, 157–158; Isoviita & Lahtinen, 164–165.)

Sisäinen saatavuus keskittyy asioinnin sujuvuuteen yrityksen sisällä. Opastuksessa ei pidä panostaa vain ulkoiseen saatavuuteen, vaan opastuksen on oltava toimivaa myös

yrittäjien sisätiloissa. Liikkuminen ja asioiminen yrityksen tiloissa on tehtävä vaivattomaksi kaikille asiakasryhmille. Sisäiseen saatavuuteen kuuluu olennaisesti asioinnin miellyttävyys kokonaisuudessaan. Tähän kokonaisuuteen sisältyy tilojen toimivuus, mutta ennen kaikkea se tarkoittaa riittävää määrää osaavaa ja palveluhaluista henkilöstöä. (Bergström & Leppänen 2007, 158–159; Isoviita & Lahtinen 166–167.)

Varuskuntaravintolan suurin haaste on sen sijainti. Sijainnin vuoksi ulkopuolisten asiakkaiden tavoittelu on hankalaa eikä siksi välttämättä tarkoituksenmukaista. Yksi mahdollisuus ulkopuolisten asiakkaiden hankkimiseksi voisi olla sopimusten teko lounasruokailusta lähialueen yritysten kanssa. Sopimusasiakkaiden kanssa sisäänmeno varuskunta-alueelle voitaisiin järjestää helpommaksi. Toisaalta sijainti on myös sellainen, että kilpailua lounastarjonnasta syntyy vain vähän. Alueelle on siis hankala tulla, mutta myös poistuminen ruokatunnilla on melko hankalaa. Asiakkaat, jotka ovat alueella, pysyvätkin siis siellä.

Sisäiseen saatavuuteen voitaisiin varuskuntaravintolassa panostaa. Toimipisteen ulkopuolella opasteita on vähän, joten alueella vierailevan voi olla hankalaa löytää varuskuntaravintolaan. Toimipisteen sisällä asiointi on avarien tilojen vuoksi helppoa ja sujuvaa. Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan jonot ovat suurempi ongelma varusmiesten ruokailussa kuin henkilöstöruokailussa, jossa niitä ei koeta ongelmaksi lainkaan. Varuskuntaravintolaan on suunnitteilla saneeraus, jonka myötä myös ravintolasalien viihtyvyys ja toimivuus paranevat.

6.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on markkinoinnin kilpailukeinoista se, jolla voidaan näkyvimmin luoda yrityksestä haluttua mielikuvaa, kasvattaa myyntiä ja ylläpitää asiakassuhteita (Bergström & Leppänen 2007, 178). Markkinointiviestintä on merkittävä osa markkinointiprosessia pitäen sisällään niin perinteistä kuin vuorovaikutteista markkinointia (Grönroos 2009, 357). Markkinointiviestintä on yritykselle välttämätöntä, jos yritys ei viesti olemassaolostaan, tuotteistaan, sijainnistaan tai hinnoistaan, eivät asiakkaat välttämättä osaa asioida yrityksessä. (Bergström & Leppänen 2007, 178.) Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, myyntityö, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Viestinnän muodot erottuvat selkeästi toisistaan esimerkiksi käytettävien kei-

nojen, kohderyhmän sekä tavoitteiden kautta. (Bergström & Leppänen 2007, 178; Rope 2005, 277–278.)

Markkinointiviestinnän on oltava jatkuvaa ja pitkäjänteistä, eikä siis riitä, että asiakas saadaan kokeilemaan yrityksen tuotetta tai palvelua kerran, vaan on panostettava myös tulevaisuuteen ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Viestinnän suunnittelussa otetaan huomioon tuote-, hinta-, ja saatavuuspäätökset sekä kohderyhmä, jota tavoitellaan. (Bergström & Leppänen 2007, 179.) Grönroos (2009, 358) määrittelee kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän strategiaksi, jossa yritystä ja sen tarjoomia eivät markkinoi ainoastaan suunnitellut viestintätoimenpiteet vaan viestintää sisältyy yrityksen muihinkin toimintoihin. Itse asiassa näillä suunnittelemattomilla viesteillä voi olla jopa vahvempi vaikutus asiakkaisiin kuin suunnitelluilla viestintätoimenpiteillä. (Grönroos 2009, 358–359) Yritys valitsee ja soveltaa markkinoinnin viestintäkeinoista omiin tarkoituksiinsa ja resursseihinsa parhaiten käyvät. Sopiva viestintäkeinojen yhdistelmä löytyy varmasti jokaiselle, sillä keinoja ja niiden sovelluksia on lähes rajattomasti. (Rope 2005, 279.)

Kari Elkelä (2012) on tutkinut väitöskirjassaan kuluttajien suhtautumista markkinointiviestinnän eri kanaviin. Kuluttajille mieluisimmiksi kanaviksi osoittautuivat anonyymit tiedonhakukanavat, joita ovat esimerkiksi sanomalehdet, esitteet ja internetin hakupalvelut. Henkilökohtaiset vastaanottokanavat, esimerkiksi puhelinmyynti ja tekstiviestit, koettiin usein liian tungetteleviksi ja ajan käyttöä häiritseviksi. Mielipiteitä jakoivat sähköiset markkinointikanavat, kuten sähköposti ja sosiaalinen media. Toiset kuluttajista haluavat pitää nämä sähköiset viestimet täysin henkilökohtaisina, eivätkä halua markkinointiviestintää tapahtuvan tätä kautta. Osa kuluttajista taas piti sähköisiä markkinointiviestejä kiinnostavina ja helppoina; ne eivät ole aikaan tai paikkaan sidottuja, kiinnostamattomat viestit on helppo jättää huomioimatta ja tuhota. (Elkelä 2012, 160–161.) Edellä mainituista syistä markkinointiviestinnän kohdentamisessa on oltava erityisen tarkkana, jotta tavoitetaan oikea kohderyhmä soveltuvilla keinoilla.

Leijona Catering Oy:n visuaalinen ilme on yhtenäinen. Värimaailma noudattelee puna-keltaista linjaa kaikessa viestinnässä, aina työntekijöiden pukeutumisesta yhtiön internetsivuihin. Myös henkilöstön perehdytykseen on panostettu erityisesti. Leijona Catering Oy ei markkinoi kovin näkyvästi Puolustusvoimien ulkopuolella. Internetsivut ovat ainoa Puolustusvoimien ulkopuoliselle näkyvä markkinointikanava. Puolustusvoimien

ruokahuollolla oli aiemmin oma henkilöstölehti, Porina, mutta Leijona Catering Oy:llä ei ole vastaavaa. Satakunnan Lennostolla on oma henkilöstölehtensä, jossa varuskuntaravintola Sääksi markkinoi satunnaisesti. Ruokalistat löytyvät myös Puolustusvoimien henkilöstön omasta intranetistä, Torni-portaalista.

6.6 Mainonta

Mainonta määritellään useassa teoksessa markkinoinnin viestintäkeinoksi, joka on tavoitteellista, maksettua tiedottamista, jonka lähettäjä on tunnistettavissa ja joka ei perustu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen (Bergström & Leppänen 2007, 180; Iltanen 1998, 55; Isoviita & Lahtinen 2001, 175; Raninen & Rautio 2003, 17; Rope 2005, 306). Mainonnan tehtävänä on tehdä yritystä tunnetuksi, vahvistaa haluttua mielikuvaa ja näin pyrkiä aikaansaamaan myyntiä. Mainonta on yksi osa yrityksen viestintää ja sen on tuettava yrityksen imagoa. Tuloksellisen mainonnan pohjalla ovat onnistuneet perusratkaisut lähtien esimerkiksi yrityksen nimestä, logosta, käytettävästä värityksestä ja iskulauseista. (Rope 2004, 34–35.)

Mainonnalla voidaan tavoitella toivottuja uusia asiakkaita ja lähestyä myös vanhoja asiakkaita (Isoviita & Lahtinen 2001, 175; Rope 2005, 306–307). Koska varuskuntaravintolalla on jo melko vakiintunut asiakaskunta ja sijaintikin asettaa omat haasteensa uusien asiakkaiden hankkimiselle, on harkittava tarkoin missä määrin ja millainen mainonta on tarpeellista. Myös markkinointiin käytettävissä oleva budjetti ohjaa käytettäviä mainontakeinoja. Seuraavissa luvuissa käydään läpi vain kohdeyrityksen kannalta mahdolliset ja järkevät mainontakeinot.

6.6.1 Suoramainonta

Suoramainonta on mainosviestintää, joka voidaan kohdentaa tarpeen mukaan massoille tai jopa yksilöille. Nykypäivänä suoramainonta on helppo, nopea ja kustannustehokas mainontakeino, jonka tuloksellisuutta on helppo seurata. (Bergström & Leppänen 2007, 201–202; Rope 2005, 319–320.) Suoramainoksia voi olla kahdentyyppisiä, osoitteettomia ja osoitteellisia. Osoitteettomat suoramainokset jaetaan asiakkaille esimerkiksi tie-

tyllä alueella kun taas osoitteelliset mainokset on kohdistettu tarkoin rajatulle segmentille. (Bergström & Leppänen 2007, 200; Rope 2005, 320; Virtanen 2003, 142.)

Suoramainonnan onnistumiseksi on tärkeää rajata kohderyhmä huolellisesti ja suunnitella juuri heille sopiva mainos. Mainos voi sisältää tarjouksen tai muita houkuttimia ja sen tehoa voidaan helposti seurata esimerkiksi toteutuneiden tilausten pohjalta. (Bergström & Leppänen 2007, 201–202; Raninen & Rautio 2003, 152–153.) Suunnitelmallisuus ja jatkuvuus ovat tärkeitä myös suoramainonnassa, sillä ensimmäiseen kirjeeseen tai mainokseen reagoidaan vain harvoin. (Bergström & Leppänen 2007, 201).

Nykyaikainen suoramainonnan kanava on sähköposti. Sähköposti mainontakeinona on edullinen ja nopea. Viestin yksilöiminen ja kohderyhmän rajaaminen on helppoa. Asiakkaan on myös vaivatonta vastata viestiin ja pyytää esimerkiksi lisätietoja. (Bergström & Leppänen 2007, 208–209.) Mikäli asiakasta rohkaistaan ottamaan yhteyttä sähköpostitse, on yrityksen myös huolehdittava viipymättä vastauksesta asiakkaalle. Vastauksen viivyttely on haitallista vuorovaikutteisen asiakassuhteen synnylle ja pahimmillaan johtaa asiakkaan mielenkiinnon lopahtamiseen. (Grönroos 2009, 339.) Kuluttajille suunnattuun sähköpostimainontaan tarvitaan vastaanottajan suostumus ja asiakkaan on voitava helposti lopettaa mainosten lähettäminen (Bergström & Leppänen 2007, 208; Raninen & Rautio 2003, 161). Onnistunut sähköpostimainos on asiakkaan taholta toivottu ja kytkeytyy jo olemassa olevaan asiakassuhteeseen. (Bergström & Leppänen 2007, 208).

Varuskuntaravintola Sääksi ei tällä hetkellä harjoita suoramarkkinointia. Lennoston henkilökunnalle voitaisiin heidän suostumuksellaan lähettää sähköpostitse esimerkiksi viikoittaiset ruokalistat ja muuta markkinointitietoa. Markkinointikanavana yrityksen sisäinen sähköposti tavoittaisi hyvin tavoitellut asiakkaat. Markkinointimateriaalia voitaisiin viedä nähtäville myös henkilöstön kahvihuoneisiin. Henkilöstölehdessä voitaisiin niin ikään markkinoida näkyvämmiin ja säännöllisemmin.

Mikäli halutaan tavoitella Puolustusvoimien ulkopuolisia asiakkaita, voitaisiin lähialueen yrityksiä lähestyä yksilöidyillä tarjouksilla lounasruokailusta. Tarjous sisältäisi esimerkin lounaan sisällöstä, hinnan alennuksineen ja tiedot miten Lennoston alueelle pääsee. Yritysassiakkaiden kanssa voitaisiin solmia sitova sopimus esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden ajalle. Myös tilauspalveluita voitaisiin markkinoida samoin. Tarjoukset

lähetettäisiin paperilla, sillä sähköpostitse lähetettäviin mainoksiin vaaditaan aina asiakkaan suostumus.

6.6.2 Toimipaikkamainonta

Toimipaikkamainonta pitää sisällään kaiken yrityksen sisätiloissa ja ulkopuolella tapahtuvan mainonnan. Mainontakeinona toimipaikkamainonta on varsinkin pienyrityksille tärkein ja tehokkain (Bergström & Leppänen 2007, 204; Rope 2005, 330.) Ulospäin näkyvällä mainonnalla on tarkoitus erottautua ympäristöstä niin, että asiakkaat löytävät yrityksen. Asiakkaalle näkyviä ulkomainoksia ovat esimerkiksi yrityksen logo, teipit, somistus ikkunoissa ja hintajulisteet. Tärkeimpiä asiakkaan asiointia helpottavia ulkomainoksia ovat kuitenkin opasteet ja aukiolotiedot. (Bergström & Leppänen 2007, 204.)

Toimipaikan sisällä tapahtuva mainonta opastaa asiakkaita sekä herättää mielenkiintoa ja ostohalua. Sisätilamainonnalla voidaan myös luoda haluttua tunnelmaa yritykseen. Kuten ulkomainonnan myös sisämainonnan ensisijainen tarkoitus on helpottaa asiakkaan asiointia yrityksessä. Tästä syystä mainosten asettelun tulee tapahtua niin, etteivät ne häiritse asiakkaiden kulkua yrityksessä ja esimerkiksi tuotemainosten on hyvä sisältää kaikki tarpeellinen tieto, jotta asiakas voi tehdä ostopäätöksen tietojen perusteella. (Bergström & Leppänen 2007, 205–206.)

Toimipaikan ulkoinen mainonta on tällä hetkellä kovin vaatimatonta. Ulkona ei ole minkäänlaisia mainoksia tai opastusta paikalle. Kovin näyttävä mainonta ei kohdeyrityksen tapauksessa ole tarpeenkaan, mutta jonkin verran ulkomainontaakin voisi olla, jotta mahdolliset ulkopuoliset asiakkaat löytäisivät perille. Sisätiloissa mainontaa ei myöskään juuri ole. Päivän ruokalistat sekä kausittaisia tarjouksia tilattavista leivonnaisista löytyy ruokalinjastojen päistä. Erilaisia teemapäiviä tai -viikkoja ja muita erityisiä tilaisuuksia tai tapahtumia voitaisiin mainostaa esimerkiksi pöytämainosin.

6.6.3 Verkkomainonta

Verkkomainonnan suosiota kuvastaa hyvin sanonta ”jos et ole verkossa, et ole olemassa” (Rope 2005, 331). Kohdeyritykseni tapauksessa verkkomainonta sen varsinaisessa merkityksessä (esimerkiksi mainospainikkeet, hakukoneet, mainostila) ei ole tarkoituksenmukainen mainontakeino, joten keskityn tässä kappaleessa yrityksen kotisivuihin ja niiden hyödyntämiseen. Kirjassaan Rope (2005, 331) toteaa, että vain yritykset joiden asiakaskunta koostuu yrityksen välittömästä toimintaympäristöstä, voivat ajatella pärjäävänsä ilman kotisivuja. Rohkenen kuitenkin olla tässä kohdin erimieltä, sillä mielestäni jokaisella nykyaikaisella yrityksellä tulee olla toimivat ja ajantasaiset kotisivut käytettävissä. Nykypäivänä yritysten kotisivutkin ovat jo lähes itsestäänselvyys, eivätkä ne sinänsä ole verkkomainontaa, vaan osa yrityksen muuta markkinointia (Bergström & Leppänen 2007, 197). Yrityksen kotisivut luovat kuitenkin mahdollisuuden markkinoida yritystä ja sen tuotteita ja toimivat kommunikoinnin välineenä asiakkaan ja yrityksen välillä (Rope 2005, 332).

Toimivat kotisivut ovat helppokäyttöiset, ajankohtaista tietoa sisältävät ja jatkuvasti uusiutuvat. Ne on huolellisesti suunniteltu niin toiminnallisesti kuin visuaalisesti välittäen yrityksestä haluttua mielikuvaa. Hyvien kotisivujen kautta asiakkaan on helppo lähestyä yritystä minkä tahansa asian tiimoilta. (Rope 2005, 333.) Nykyaikaiset kotisivut eivät tyydy vain tiedottamaan yrityksestä vaan ne ovat monisuuntaiset ja vuorovaikutteiset. Sivusto ohjaa asiakasta ottamaan yhteyttä yritykseen ja kannustaa vuorovaikutukseen myös kotisivujen ulkopuolella, vaikkapa sosiaalisessa mediassa. Pääasia on kannustaa asiakasta osallistumaan ja luoda sisältöä, jotta asiakas tulee sivuille yhä uudelleen. (Juslén 2011, 59–61.)

Leijona Catering Oy:llä on kotisivut, jotka ovat selkeät ja noudattavat yrityksen valitsemaa värimaailmaa ja tunnelmaa. Kotisivuilta löytyy perustiedot yrityksestä sekä harvakseltaan päivittyvä uutisosoio. Kotisivuilta löytyvät kaikkien toimipisteiden yhteystiedot sekä ruokalistat muutamaksi viikoksi eteenpäin. Tilauspalveluista tai muista mahdollisista palveluista sivuilta ei löydy tietoa. Kotisivut vaikuttavat vielä keskeneräisiltä ja tuntuvat olevan suunnattu enemmän varusmiehille kuin maksaville asiakkaille.

Varuskuntaravintola Sääksillä sen sijaan ei ole omia kotisivuja. Sääksin omat kotisivut voisivat olla Leijona Catering Oy:n sivujen alaisuudessa toimivat tai linkitettyinä sinne.

Omilta kotisivuilta löytyisi yksilöllisempää ja ajankohtaista tietoa juuri Sääksin toiminnasta ja tapahtumista. Sieltä voisi löytyä myös yhteydenottolomake koskien tilaustarjouluja. Kuvat tuotteista ja tilaisuuksista elävöittäisivät sivuja. Kotisivujen toteutus tilattaisiin samalta ylläpitäjältä kuin Leijona Catering Oy:n sivustojenkin. Päivitykset sivustolle tehtäisiin varuskuntaravintolan henkilöstön toimesta, jolle se olisi sivustojen käyttöönoton yhteydessä opastettu. Kotisivuja päivitettäisiin vähintään kerran viikossa ruokalistojen osalta. Kuukausittain päivitettäisiin etusivulla vaihtuvat aiheet, tarkemmat ehdotukset kuukausittaisiksi aiheiksi löytyvät jäljempää vuosisuunnitelmasta. Uskon internetsivuston perustamiskustannusten pysyvän kohtuullisina, mikäli toteutus Leijona Catering Oy:n toimesta onnistuu.

6.6.4 Henkilökohtainen myyntityö

Lounasravintolassa henkilökohtainen myyntityö voidaan rinnastaa asiakaspalveluun, jota olen käsitellyt jo aiempana, joten tässä kappaleessa kerron hyvin lyhyesti myyntityöstä. Myyntityö on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja näin ollen se onkin yleensä tehokkain markkinointiviestinnän vaikutuskeinoista (Bergström & Leppänen 2007, 218). Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi myyntiviestintää ovat niin puhelinmyynti kuin kaikki muutkin henkilökohtaiset vuorovaikutteisen viestinnän toimintamuodot. Ravintolassa henkilökohtainen myyntityö on luonnollinen osa asiakaspalvelua, jolloin voidaankin puhua palvelumyynnistä. Oleellinen osa onnistunutta palvelumyyntiä on lisämyynti, jolla pyritään varmistamaan, että asiakas on varmasti ostanut yrityksestä kaiken tarvitsemansa ja haluamansa. (Rope 2005, 385.)

Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjän persoona ja asenne vaikuttavat vahvasti palvelutilanteeseen. Hyvä myyjä tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja uskaltaa olla oma itsensä. Positiivinen asenne on tärkeää, sillä halu tehdä työnsä hyvin näkyy myös asiakkaille. Pelkkä iloinen luonne ei kuitenkaan riitä, vaan myyjällä on oltava alalle soveltuva koulutus ja vahva tietämys myytävistä tuotteista ja yrityksestä, jota hän edustaa. Aktiivinen myyjä onnistuu vaikuttamaan asiakkaan ostopäätöksiin ja onnistuu mahdollisesti lisämyynnissä, kuitenkin tyrkyttämättä. Taitava myyjä osaa aistia asiakkaan tarpeet ja toiveet. Myös myyjän ulkoinen olemus merkitsee, myyjän ulkoasu ja käytös viestivät yrityksestä ja sen tuotteista. Myyjän tyylin ja pukeutumisen pitäisi siis tukea yrityksen imagoa. (Bergström & Leppänen 2007, 219–221; Rope 2005, 411–419)

Henkilöstö on pukeutunut aina siistiin työasuun, joka noudattelee Leijona Catering Oy:n värimaailmaa. Koko varuskuntaravintolan henkilöstö toimii vuorollaan asiakaspalvelutehtävissä ja he kaikki palvelevat asiakasta asiantuntevasti ja iloisesti. Varuskuntaravintolassa vallitsee kohtelias, mutta välitön ilmapiiri henkilökunnan ja asiakkaiden keskuudessa. Asiakaspalautteen perusteella reagointia reklamaatioihin tulisi parantaa, varsinkin reagointinopeuden osalta.

6.6.5 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen on mainontaa ja myyntityötä täydentävää markkinointiviestintää. Myynninedistämisen tarkoitus on herättää asiakkaiden mielenkiintoa ja huomiota sekä luonnollisesti kasvattaa myyntiä. (Bergström & Leppänen 2007, 240.) Myynninedistäminen on monipuolista ja usein siinä yhdistyy useita eri tekijöitä, kuten esimerkiksi mainonnallinen ja henkilökohtainen vaikutus sekä tiedotuksellinen toteutus (Rope 2005, 366). Myynninedistämistä voi tapahtua yrityksen tiloissa, sen kotisivuilla tai vaikkapa messuilla. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia asiakaskilpailuja tai arpajaisia ja tarjouskuponkien tai maistiaisten jakoa. Asiakkaille voidaan järjestää jokin yhteinen tapahtuma tai voidaan ryhtyä sponsoroimaan kohderyhmälle tiettävästi tärkeää kohdetta. (Bergström & Leppänen 2007, 240; Rope 2005, 366.)

Vanhon asiakkaiden mielenkiinnon ylläpitämiseksi ja uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi varuskuntaravintolassa voitaisiin järjestää erilaisia teemapäiviä tai -viikkoja. Teemapäiviä tai -viikkoja voisi olla kerran kuukaudessa tai joka toinen kuukausi. Teema voitaisiin valita vuodenajan mukaan, ajankohtaisen juhlapäivän mukaan tai vaikkapa asiakaskyselyn perusteella. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnittelutyöhön toimisi myös motivaatiota ja yhteishenkeä vahvistavan tekijänä. Teemapäivien tai -viikkojen suunnitteluun tulisi varata aikaa, sillä esimerkiksi kaikkia tarvittavia raaka-aineita ei välttämättä saada kaikilta tavanomaisilta tavarantoimittajilta (Vainio 2013, 22).

Valtakunnallista näkyvyyttä lisätäkseen Leijona Catering Oy voisi olla mukana hyväntekeväisyydessä. Hyväntekeväisyyskohde valittaisiin tarkoin ja harkiten vastaamaan yrityksessä sovittua linjaa. Sponsorointi paikallisella tasolla voisi myös olla yksi myynninedistämisen keino. Hyviä sponsoroitavia kohteita voisivat olla vaikkapa nuorten urheiluseurat tai jokin muu Leijona Catering Oy:n arvoja mukaileva toiminta tai kohde.

7 VUOSISUUNNITELMA

Edellisissä luvuissa ehdottamani säännöllisesti toteutettavat markkinointitoimenpiteet olen koonnut vuosisuunnitelman selkeyttämiseksi taulukoihin. Selkeän markkinointisuunnitelman avulla markkinointi on jatkuvaa ja helposti toteutettavissa. Markkinointisuunnitelmasta löytyvät kuukausittain eriteltynä markkinoinnin tavoitteet, markkinointitoimenpiteet ja niiden aiheuttamat käytännön toimet, vastuuhenkilö tai toteuttaja sekä arvio aiheutuvista kustannuksista. Taulukkoon on helppo lisätä uusia markkinointitoimenpiteitä tai tarkennuksia. Taulukko on helposti muokattavissa ja päivitettävissä tulevinakin vuosina.

Vuosisuunnitelmaan olen koonnut toimenpiteet, jotka ovat toteutettavissa säännöllisesti ja jotka mielestäni ovat toteuttamiskelpoisia. Taulukoiduilla toimenpiteillä pyritään tavoittelemaan pääasiassa Puolustusvoimien henkilöstöä. Taulukoista puuttuu ulkopuolisille asiakkaille suunnatut markkinointitoimenpiteet lukuun ottamatta internetsivustoja. Ulkopuolisille asiakkaille markkinoinnissa on melkoisesti haasteita varuskuntaravintolan sijainnin vuoksi, joten sen toteuttaminen vaatii vielä lisäselvityksiä. Tilauspalveluiden kehittäminen on myös kokonaisuus, joka laajentuessaan vaatisi lisää työvoimaa ja resursseja, joten toistaiseksi tässä suunnitelmassa se on jätetty vähemmälle huomiolle. Mikäli tilauspalveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen voidaan osoittaa lisää resursseja, kannattaa niihin ehdottomasti panostaa nykyistä voimakkaammin.

Taulukkoon on listattu konkreettiset markkinointitoimenpiteet, mutta yhtä tärkeinä markkinoinnin osatekijöinä on muistettava myös listauksesta puuttuvat asiakaspalvelu, sisäinen markkinointi ja markkinoinnin jatkuva kehittäminen. Myös asiakastyytyväisyyskyselyt ja niiden tulosten hyödyntäminen tulee edelleen pitää osana markkinoinnin kehittämistä. Asiakkaiden osallistaminen voisi toimia myös markkinoinnillisena houkuttimena. Asiakkaiden ottaminen mukaan esimerkiksi teemapäivien suunnitteluun voisi toimia myös sitouttavana tekijänä. Kun asiakas on itse ollut mukana valitsemassa mieluista teemaa, on hänen osallistuminensa teemanmukaiseen ruokailuun todennäköisempää.

TAULUKKO 2. Vuosisuunnitelma, tammikuu-helmikuu

Aika	Tavoite	Toimenpide ja käytännön toteutus	Vastuu	Kustannukset
Tammikuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; uuden vuoden toivotus, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. blinipäivä, makuja maailmalta . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintola-päällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, tilauspalveluita ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painopisteenä perhejuhlat, esim. muistotilaisuudet	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
Helmikuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; talvinen tervehdys, esitellään tilauspalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. perinneruoat, Runebergin päivä, ystävänpäivä, laskiainen . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintola-päällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, tilauspalveluita ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painopisteenä perhejuhlat, esim. muistotilaisuudet	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk

TAULUKKO 3. Vuosisuunnitelma, maaliskuu-huhtikuu

Aika	Tavoite	Toimenpide ja käytännön toteutus	Vastuu	Kustannukset
Maaliskuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; muistutellaan tulevasta kesän juhlista, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. välimeren viikot, pääsiäinen . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintolapäällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, muistutellaan tulevasta kesän juhlista, esim. häät	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
Huhtikuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; keväinen tervehdys, painopiste valmistujaisissa, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. perinneruoat, Sydänpäivä tai -viikko, kansallinen veteraanipäivä, vappu . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintolapäällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painotetaan erityisesti kesän juhlia, esim. valmistujaiset, häät	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk

TAULUKKO 4. Vuosisuunnitelma, toukokuu-kesäkuu

Aika	Tavoite	Toimenpide ja käytännön toteutus	Vastuu	Kustannukset
Toukokuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; Äitienpäivätervehdys, markkinoidaan pitopalvelu- ja noutomahdollisuutta, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. riistaviikot, äitienpäivä, kaatuneitten muistopäivä . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintolapäällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painotetaan erityisesti äitienpäivää ja kesän juhlia, esim. rippijuhlat	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
Kesäkuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; kesäterveiset, mahdolliset loma-ajat, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. kesän varhaissatoa, Puolustusvoimain lippujuhla . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintolapäällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painotetaan erityisesti kesän juhlia, esim. rippijuhlat	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk

TAULUKKO 5. Vuosisuunnitelma, heinäkuu-elokuu

Aika	Tavoite	Toimenpide ja käytännön toteutus	Vastuu	Kustannukset
Heinäkuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; lomaterveiset, mahdolliset loma-ajat, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. grillijuhlat, kotimaiset marjat . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintola-päällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
Elokuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; lomalta paluu -tervehdys, pitopalvelun ja noutomahdollisuuden esittely, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. sadonkorjuujuhla, keskiaikaiset ”markkinat” . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintola-päällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk

TAULUKKO 6. Vuosisuunnitelma, syyskuu-lokakuu

Aika	Tavoite	Toimenpide ja käytännön toteutus	Vastuu	Kustannukset
Syyskuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; syystervehdys, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. metsän satoa, makuja maailmalta . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintolapäällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painopisteenä perhejuhlat, esim. muistotilaisuudet	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
Lokakuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; Pyhäinpäivätervehdys, markkinoidaan pitopalvelu- ja noutomahdollisuutta, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. pyhäinpäivä (halloween), luomuviikko . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintolapäällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, painopisteenä pikkujoulut	Ravintolapäällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk

TAULUKKO 7. Vuosisuunnitelma, marraskuu-joulukuu

Aika	Tavoite	Toimenpide ja käytännön toteutus	Vastuu	Kustannukset
Marraskuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; Isänpäivätervehdys, kuukauden teemapäivän esittely	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. isänpäivä, sienimetsän satoa, lähiruoka . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintola-päällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, esitellään lounasruokailua, pitopalvelutoimintaa ja tuotteiden noutomahdollisuutta, markkinoidaan pikkujouluja ja jouluruokia	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
Joulukuu	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Päivitetään ruokalistat internet-sivuille, sekä lähetetään sähköpostitse viikoittain , esim. perjantaisin	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 15 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, tilauspalveluiden markkinointi	Uutiskirje Lennoston henkilöstölle (sähköinen tai paperiversio). Sisältö; jouluiset terveiset, mahdolliset loma-ajat, kuukauden teemapäivän esittely, kiitetään asiakkaita menneestä vuodesta	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk
	Asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen, henkilöstön motiivointi	Teemapäivä tai -viikko , esim. makuja Amerikasta, itsenäisyyspäivä, jouluruokailu . Huom. suunnittelu, rekvisiitan hankinta, tilojen koristelu, tiedotus	Ravintola-päällikkö, ravitsemistyönjohtaja tai henkilöstö	Kuluja suunnittelutyöstä, rekvisiitasta, tavallisesta poikkeavista raaka-aineista
	Asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Kotisivun ”kuukauden aihe” , päivitetään kuun alussa, aiheena joulu ja uusivuosi. Kiitetään asiakkaita menneestä vuodesta!	Ravintola-päällikkö tai ravitsemistyönjohtaja	Työaikaa noin 30 min/kk

8 POHDINTA

Markkinointisuunnitelman teko varuskuntaravintola Sääksille oli mielenkiintoista ja varsin opettavaista. Erityisen merkityksellistä opinnäytetyön teosta teki sen tarpeellisuus. Omat haasteensa ja rajoitteensa markkinointisuunnitelmalle asetti varuskuntaravintolan sijainti. Leijona Catering Oy:n varsin lyhyt toiminta-aika ja vasta suuntaansa hakevat toimintamallit lisäsivät entisestään opinnäytetyön haastavuutta. Varuskuntaravintolan oman päätäntävällän siirtyminen Leijona Catering Oy:lle asetti myös rajoitteita markkinoinnin suunnittelulle. Toisaalta aiemman markkinoinnin lähes täysi puuttuminen antoi melko vapaat kädet markkinoinnin kehittämislle.

Johdannossa esittelemäni suunnitelma opinnäytetyöni pohjaksi toimi koko opinnäytetyöprosessin ajan suunnannäyttäjänä. Huolellisen suunnittelun ansioista työni eteni johdonmukaisesti ja määrätietoisesti. Mielestäni kaikki suunnitelmani toteutuivat lukuun ottamatta mahdollisia käytännön toteutuksia. Pohjan koko työlle loi teoriaosuus, jonka jälkeen lähdin täydentämään työtäni empiirisellä osuudella. Empiirisessä osuudessa merkittävässä osassa olivat lähtökohta-analyysit ja asiakastyytyväisyyskyselyt, mutta myös työharjoitteluni puitteissa tekemäni havainnointi sekä haastattelut.

Mielestäni opinnäytetyön tavoite saavutettiin hyvin. Markkinointisuunnitelman pohjaksi tein varsin perusteellisen teoriaosuuden käyttäen hyödyksi aiheesta kirjoitettua sekä suomenkielistä että vieraskielistä kirjallisuutta. Asiakastyytyväisyyskyselyiden hyödyntäminen oli ehdottoman hyödyllistä. Olen kiitollinen mahdollisuudesta tutustua ammatillisesti toteutettuihin asiakastyytyväisyyskyselyihin, niistä koostettuihin raportteihin sekä yhteenvetoihin. Lähtökohta-analyysistä ja asiakastyytyväisyystutkimuksista saatujen tietojen pohjalta onnistuin löytämään useita markkinoinnin kehittämiskohteita sekä kokoamaan markkinoinnin vuosisuunnitelman. Budjetin puuttuessa pyrin suunnittelemaan markkinoinnin kustannukset mahdollisimman pieniksi, jossa mielestäni onnistuin hyvin.

Opinnäytetyöhöni sain varuskuntaravintolan henkilöstöltä kiitettävästi tukea. Opinnäytetyölleni annettiin selkeä lähtökohta, joka auttoi alun suunnitelmien teossa sekä prosessin systemaattisessa etenemisessä. Tarvitsemani materiaalit ja taustatiedot toimitettiin ja lisäkysymyksiini vastattiin viipymättä. Työharjoitteluni Sääksissä antoi mahdollisuuden

seurata varuskuntaravintolan arkea lähietäisyydeltä. Uskon opinnäytetyöstäni tulleen realistisempi juuri työharjoitteluni ansiosta.

Markkinointitoimenpiteiden toteutuskelpoisuus ja tuloksellisuus olisivat olleet mielenkiintoisia arviointikohteita tämän opinnäytetyön osana, mutta valitettavasti toteutus ja tulosten seuranta jäävät varuskuntaravintola Sääksen vastuulle. Selvitettäväksi jäi vielä tilauspalveluiden edelleen kehittäminen sekä markkinointi. Myös ulkopuolisten asiakkaiden hankintaan panostaminen ja heidän asiointinsa sujuvuuden varmistaminen vaatii vielä lisäselvityksiä. Markkinoinnin suunnittelun jatkuvuus on toivottavaa tulevaisuudessaakin. Markkinoinnin toimenpidetaulukko on helposti muokattavissa tulevaisuudessa ja toimii toivottavasti pohjana markkinoinnille jatkossakin.

LÄHTEET

Alokasoppitunti. 2012. Opetusmateriaali. Leijona Catering Oy. Varuskuntaravintola Sääksi. Heinäkuu 2012. Luettu 12.10.2012.

Aamulehti. 2012. Sotilasilmailun melu vähenee Pirkkalassa 2015. Julkaistu 17.10.2012.

Aspal - asiakaspalvelun virtuaalikoulu. n.d. Asiakaspalvelun perusteet – materiaali. Luettu 18.10.2012. <http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/01.htm>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Blythe, J. 2008. Essentials of marketing. 4th edition. Harlow: Prentice Hall.

Elkelä, K. 2012. Markkinointiviestinnän kanavapreferenssit kuluttajilla. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos. Väitöskirja. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_094.pdf

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOY. Alkuperäinen teos 2007.

Iltanen, K. 1998. Mainonnan suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Jaara, L. 2006. Elintarvikelaadun seuranta teollisuudessa – Puolustusvoimien aistinvaraisen arvioinnin kehittäminen. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7664/MMR1ALiisaJ.pdf?sequence=1>

Jobber, D. & Fahy, J. 2009. Foundations of marketing. 3rd edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Tietosykli Oy.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2006. Principles of marketing. 11th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Luo, voita ja hallitse markkinoita. Suom. Tillman, M. Porvoo: WSOY. Alkuperäinen teos 1999.

Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leijona Catering Oy. 2012. Internetsivusto. Luettu 12.10.2012. <http://www.leijonaCatering.fi/>

Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Myrin-Wallenberg, A. 2010. SWOT-analysen kartlagger ditt företags styrkor och svagheter. Marknadsföring. Marknadsbarometer. Päivitetty 17.3.2010. Luettu 18.1.2013. <http://www.marknadsbarometer.se/tips-marknadsforing/swot-analysen-kartlagger-ditt-foretags-styrkor-och-svagheter/>

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WSOY-pro Oy.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Promenade Research Oy. 2012a. Asiakastyytyväisyystutkimusruokaileville asiakkaille. Kevät 2012. Leijona Catering Oy. Varuskuntaravintola Sääksi. Tampere. Luettu 6.1.2013.

Promenade Research Oy. 2012b. Varuskuntaravintolan asiakastyytyväisyyden analysointi. Kevät 2012. Leijona Catering Oy. Varuskuntaravintola Sääksi. Tampere. Luettu 6.1.2013.

Promenade Research Oy. 2012c. Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta käynnistettävät toimenpiteet. Kevät 2012. Leijona Catering Oy. Varuskuntaravintola Sääksi. Tampere. Luettu 6.1.2013.

QuickMBA. n.d. Strategy. SWOT analysis. Internetsivusto. Luettu 24.10.2012. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Raninen, T. & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC: käsikirja. 1. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Lahti: Tietosykli Oy.

Savon ammatti- ja aikuisopisto. n.d. Palvelujen markkinointi. Luettu 18.10.2012. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1palvelut.htm>

Sorri, T. 2012. Asiakastyytyväisyyskyselyt Leijona Catering Oy:ssä. Henkilökohtainen tiedonanto. 18.12.2012.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Enterprise Adviser – kirjasarjan nro 32. Helsinki: Talentum.

Vainio, J. 2013. Tunteiden talon ravintola. Aromi 1/2013, 20–23.

Valtioneuvoston viestintäyksikkö. 2012. Valtioneuvosto. Tiedote 002/2012. Leijona Catering oy aloittaa toimintansa. Päivitetty 2.1.2012. Luettu 11.10.2012. <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=348159>

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus. 2011. Ruokahuollon ja terveydenhuollon rakennemuutokset Puolustusvoimissa. Helsinki: Edita Prima Oy. http://www.vtv.fi/files/2447/2182011_Ruokahuollon_ja_terveydenhuollon_rakennemuutokset_Puolustusvoimissa_netti.PDF

Varuskuntaravintola Sääksi. 2012. Perehdytysopas. Päivitetty 23.3.2012. Luettu 12.10.2012.

Virtanen, S. 2003. Suoraa puhetta suoramarkkinoinnista. Teoksessa Raninen, T. & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC: käsikirja. Porvoo: Bookwell Oy.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 5th edition. New York: McGraw-Hill.

LIITTEET

Liite 1. Leijona Catering Oy, asiakastytyväisyystutkimus, varusmiehet

1(4)



Tampere, Varuskuntaravintola Sääksi 52456

Tervetuloa vastaamaan tutkimukseen!

Leijona Catering Oy haluaa kehittää toimintaansa ruokailijoiden tarpeiden ja odotusten perusteella.

Pyydämme Sinua vastaamaan kyselyyn, jossa voit kertoa oman arvokkaan näkemyksesi onnistumisestamme.

Mielipiteesi on meille erittäin tärkeä!

Kysely toteutetaan valtakunnallisesti ja tulokset raportoidaan Leijona Catering Oy:lle varuskuntaravintoloittain. Käytännön toteutuksesta vastaa tutkimusyritys Promenade Research Oy. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia ja vastauksesi käsitellään nimettömänä tutkimusyrittäjän toimesta.

Kiitos vastauksestasi!

Leijona Catering Oy

VASTAAMISOHJEET

VASTAA KYSYMYKSIIN **YMPYRÖIMÄLLÄ** PARHAITEN SOPIVA VAIHTOEHTO.

MALLI					En osaa sanoa
Helppo		Erinomainen			
1	2	3	4	5	EOS
1	2	3	4	5	EOS
1	2	3	4	5	EOS

(jatkuu)



Tampere, Varuskuntaravintola Sääksi 52456

Osio 1 Taustatiedot**1.1 Asema / rooli**

- 1 Kadetti
- 2 Varusmies

1.2 Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

1.4 Noudattamasi ruokavalio

- 1 Normaali ruokavalio (sisältää myös vähälaktoosisen ruokavalion)
- 2 Erityisruokavalio

1.5 Jos noudatat erityisruokavaliota, kuinka hyvin erityisruokavaliosi otetaan huomioon?

- 1 Hyvin
- 2 Tyydyttävästi
- 3 Melko heikosti
- 4 Heikosti
- 5 En osaa sanoa

**1.6 Mikä alla olevista väittämistä kuvaa parhaiten yleistä suhtautumistasi ruokaan ja ruokailuun (esim. vapaa-ajallasi)? Valitse yksi seuraavista:
Arvostan eniten...**

- 1 ...ruoan riittävyttä ja täyttyvyyttä
- 2 ...ruoan terveellisyttä
- 3 ...ruokailu sosiaalisena hetkenä
- 4 ...ruoan edullisuutta
- 5 ...ruoan eettisyyttä
- 6 ...ruoan makua
- 7 Ruoalla ei ole minulle suurta merkitystä

Osio 2 Varuskuntaravintolan palvelu ja viihtyisyys**Arvioi seuraavien väittämien sopivuutta**

	Hyvin paljon eri mieltä			Hyvin paljon samaa mieltä			En osaa sanoa
2.1 Tunnen olevani tervetullut varuskuntaravintolaan	1	2	3	4	5		EOS
2.2 Tarjoilulinjasto toimii sujuvasti	1	2	3	4	5		EOS
2.3 Astianpalautuslinjasto toimii sujuvasti	1	2	3	4	5		EOS
2.4 Saan henkilökunnalta tarvittaessa tietoa ruoasta	1	2	3	4	5		EOS
2.5 Ruokailuun on riittävästi aikaa	1	2	3	4	5		EOS

(jatkuu)



Tampere, Varuskuntaravintola Sääksi 52456

Arvioi seuraavia						
	Heikko				Erinomainen	En osaa sanoa
2.6 Palvelun ystävällisyys	1	2	3	4	5	EOS
2.7 Palvelun nopeus ja joustavuus	1	2	3	4	5	EOS
2.8 Ruokasalin siisteys	1	2	3	4	5	EOS

Osio 3 Varuskuntaravintolan aterioiden arviointi

Ruoan laatu						
	Heikko			Erinomainen		En Osaa sanoa
Aamupala						
3.1 Aamupalan maukkaus	1	2	3	4	5	EOS
3.2 Aamupalan monipuolisuus	1	2	3	4	5	EOS
Lounas						
3.3 Lämpimän ruoan maukkaus	1	2	3	4	5	EOS
3.4 Lämpimän ruoan monipuolisuus	1	2	3	4	5	EOS
3.5 Lämpimän ruoan ravitsevyys	1	2	3	4	5	EOS
3.6 Salaattivalikoima	1	2	3	4	5	EOS
3.7 Leipävalikoima	1	2	3	4	5	EOS
3.8 Maustevalikoima	1	2	3	4	5	EOS
3.9 Jälkiruoka	1	2	3	4	5	EOS
Päivällinen						
3.10 Lämpimän ruoan maukkaus	1	2	3	4	5	EOS
3.11 Lämpimän ruoan monipuolisuus	1	2	3	4	5	EOS
3.12 Lämpimän ruoan ravitsevyys	1	2	3	4	5	EOS
3.13 Salaattivalikoima	1	2	3	4	5	EOS
3.14 Leipävalikoima	1	2	3	4	5	EOS
3.15 Maustevalikoima	1	2	3	4	5	EOS
Iltapala						
3.16 Iltapalan maukkaus	1	2	3	4	5	EOS
3.17 Iltapalan monipuolisuus	1	2	3	4	5	EOS
3.18 Riittävyys / täyttävyys	1	2	3	4	5	EOS



Tampere, Varuskuntaravintola Sääksi 52456

Ruoka kokonaisuutena							
	Hyvin paljon eri mieltä			Hyvin paljon samaa mieltä			En osaa sanoa
3.19 Ruokat ovat tasalaatuisia (yhtä hyvää kullakin kerralla)	1	2	3	4	5		EOS
3.20 Ruokalista on tarpeeksi vaihteleva	1	2	3	4	5		EOS
3.21 Koen syöväni terveellistä ruokaa	1	2	3	4	5		EOS
3.22 Ruoan ulkonäkö on ruokahalua herättävä	1	2	3	4	5		EOS
3.23 Varuskuntaravintolan ruoka ravitsee ja tuottaa hyvää mieltä	1	2	3	4	5		EOS

Minkä arvosanan annat varuskuntaravintolan palveluille kokonaisuutena?							
	Heikko			Erinomainen			En osaa sanoa
3.24 Varuskuntaravintolan palvelut kokonaisuutena	1	2	3	4	5		EOS

Anna lopuksi avointa palautetta.

Huomioithan, että avoimet palautteet raportoidaan sellaisenaan. Kirjoita palautteesi rajatun alueen sisään.

Millä asioilla on ollut **myönteinen** vaikutus omaan ruokailuusi varuskuntaravintolassa?

Millä asioilla on ollut **kielteinen** vaikutus omaan ruokailuusi varuskuntaravintolassa?
